



NEEDLE LOUNGE

Parte I

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Mario Lara Orellana
Profesor Guía: Arturo Toutin Donoso**

Marzo 2020

TABLA DE CONTENIDOS

- Resumen Ejecutivo.....6**
- 1. Oportunidad del Negocio.....7**
- 2. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes9**
 - 2.1. Industria..... 9**
 - 2.1.1. Análisis PESTEL..... 10
 - 2.1.2. Análisis Industrial de las 5 Fuerzas de Porter 11
 - 2.1.3. Competidores..... 14
 - 2.2. Clientes 16**
 - 2.3. Tamaño de mercado de la industria 18**
- 3. Descripción de la empresa y Propuesta de Valor20**
 - 3.1. Modelo de Negocios 20**
 - 3.2. Descripción de la Empresa y propuesta de valor 21**
 - 3.3. Propuesta de Valor 22**
 - 3.3.1. Ventajas Competitivas 24
 - 3.3.2. Formulación de Estrategias 24
- 4. Plan de Marketing.....27**
 - 4.1. Objetivos de Marketing 27**
 - 4.2. Estrategia de Segmentación 27**
 - 4.3. Estrategia de Producto / Servicio 28**
 - 4.4. Estrategia de Precio 29**
 - 4.5. Estrategia de Distribución 30**
 - 4.6. Estrategia de Comunicación y Ventas 31**

4.7.	Estimación de demanda y proyección de crecimiento anual	32
4.8.	Presupuesto de Marketing y Cronograma.....	33
5.	<i>Plan de Operaciones.....</i>	35
5.1.	Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	34
5.1.1.	Relación con los Proveedores	35
5.1.2.	Logística y Plan de Compras	35
5.1.3.	Carta y propuesta programática audiovisual	36
5.2.	Procesos.....	35
5.3.	Utilización de espacios.....	40
5.4.	Horarios de atención	41
5.5.	Dotación	41
6.	<i>Equipo del Proyecto.....</i>	36
6.1.	Equipo gestor	36
6.2.	Estructura organizacional.....	36
6.3.	Estructura organizacional.....	44
7.	<i>Plan Financiero</i>	36
7.1.	Objetivos Financieros	37
7.2.	Estimación de ingresos	37
7.3.	Estimación de Costos y Gastos	45
7.3.1.	Plan de Costos y Gastos	45
7.3.1.1.	Costo Variables.....	45
7.3.1.2.	Gastos no desembolsables.....	45
7.3.2.	Gastos de Puesta en Marcha	46
7.4.	Inversión Inicial	37

7.4.1.	Capital de Trabajo.....	46
7.5.	Estado de Resultado Proyectado	37
7.6.	Flujo de caja Proyectado	37
7.6.1.	Flujo de Caja	47
7.7.	Valor de Desecho.....	47
7.8.	Evaluación del proyecto.....	48
7.8.1.	Costos de Recursos propios y Tasas de Descuento.....	48
7.8.2.	Criterios de evaluación	49
7.9.	Sensibilización	50
8.	<i>Riesgos Críticos</i>	38
9.	<i>Propuesta inversionista</i>	38
9.1.	Estructura de Financiamiento.....	39
9.2.	Flujo del accionista	39
10.	<i>Conclusiones.....</i>	40
11.	<i>Bibliografía</i>	42
12.	<i>Anexos</i>	44
12.1.	Anexo 1 – Investigación de mercado	44
12.2.	Anexo 2 – Análisis PESTEL	49
12.3.	Anexo 3 – Análisis de la Industria	52
12.4.	Anexo 4 – Modelo CANVAS para Needle.....	55
12.5.	Anexo 5 – Look Needle	56
12.6.	Anexo 6 – Análisis VRIO para Needle.....	58
12.7.	Anexo 7 – Estimación de la demanda	59

12.8.	Anexo 8 – Render Needle Lounge.....	61
12.9.	Anexo 9 – Equipo del Proyecto.....	62
12.10.	Anexo 10 – Tamaño de mercado de la industria.....	65
12.11.	Anexo 11 – Estimaciones financieras.....	69
12.12.	Anexo 12 – Inversión Inicial.....	71
12.13.	Anexo 13 – Capital de Trabajo.....	74
12.14.	Anexo 14 – Estados de Resultados proyectado.....	75
12.15.	Anexo 15 – Sensibilización.....	76
12.16.	Anexo 16 – Flujo del Inversionista.....	80
12.17.	Anexo 17 – Balance Proyectado.....	81
12.18.	Anexo 18 – Balance Proyectado.....	82
12.19.	Anexo 19 – Carta Needle.....	83

Resumen Ejecutivo

El plan de negocios a presentar corresponde a Needle, el primer lounge experiencial temático basado en el mundo de la reproducción de música en distintos formatos de audio y video, ambientado principalmente de acuerdo a épocas o customizable por cada cliente, empresa o evento en particular, donde el elemento principal o central es la experiencia que combine , diversidad de la biblioteca, historia, diversión y lo más importante, la real experiencia de los clientes y usuarios de poder disponer de los formatos que desee para reproducir cualquier título de la biblioteca.

A pesar de que durante el último año la economía chilena ha crecido a tasas por debajo de lo presupuestado, el país se caracteriza por propiciar una de las mejores condiciones para el desarrollo de emprendimientos en américa latina, siendo una alternativa altamente atractiva, la implementación de un proyecto de estas características, que busca entregar a los clientes y usuarios una experiencia en torno a la música y los contenidos temáticos.

De acuerdo con los análisis y estimaciones realizadas desde el punto de vista financiero, el proyecto de negocio requiere una inversión inicial de \$ 301.270.280, los cuales podrán ser recuperados en 2,47 años, con un VAN positivo de \$ 308.681.644 y una TIR del 50%., considerando una tasa de descuento de 13%.

1. Oportunidad del Negocio

Santiago de Chile y Concepción son las dos ciudades que al 2017 alcanzaron la mayor concentración de la población en Chile con más de 7.5 millones de habitantes entre ambas, concentrándose en Santiago más de 5.6 millones de personas. Ambas ofrecen la más amplia oferta de bares y restaurantes del país. Esta oferta se distribuye en un abanico de opciones que transitan desde la comida rápida hasta las apuestas étnicas.

Adicionalmente, a nivel mundial, es posible observar cómo música en diferentes formatos que habían sido discontinuados hace algunos años y considerados obsoletos, han comenzado a reeditarse, permitiendo que surjan clubes, agrupaciones y toda una red vinculada a estas propuestas.

En Santiago, una de las comunas que concentra la mayor oferta de bares y entretenimiento es la comuna de Providencia, en la que habitan 142.079¹ personas y que en forma diaria recibe una población flotante de 1.800.000 personas.

En la región del Biobío, las comunas de Concepción con 223 mil habitantes y Talcahuano con 151 mil.

Adicionalmente en Chile, según los datos de la Encuesta de Presupuestos Familiares (EPF) elaborada por el INE en 2017 ² el gasto promedio de las familias en entretenimiento, ocio y esparcimiento el 15.2% de sus ingresos.

¹ <http://resultados.censo2017.cl/Region?R=R13>

² <https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/ingresos-y-gastos/encuesta-de-presupuestos-familiares>

En términos de tamaño de mercado, es posible considerarlo como altamente atractivo ya que, teniendo en cuenta las cifras del Servicio de Impuestos Internos, la Región Metropolitana contaba con 9.073 restaurantes y bares, con ventas que se acerca a los 51 millones de UF anuales.

Complementando lo anterior, en base a la investigación de mercado realizada, que significo encuestas presenciales a 240 personas, de los distintos atributos de las actuales propuestas, el aspecto clave con menor valoración de los clientes es la música ambiental (ver anexo 1 – Gráfico N°1: Valoración de los aspectos clave).

Adicionalmente, se obtuvo información de que el 54% de los clientes desearían disponer de ella e interactuar con sus diferentes formatos de reproducción, y un 81% de los encuestados se manifestó dispuesto a pagar por vivir una experiencia vinculada a la música que más le gusta y disponer de ella (ver anexo 1 – Gráfico N°2: Disposición a pagar y rango de gastos).

Así, la oportunidad surge a partir de la convicción de poder vincular el gusto y pasión por la música con las emociones de los clientes en un espacio diseñado para que puedan disfrutar de una experiencia memorable de sonido, confort y un servicio de excelencia en el primer lounge experiencial vinculado a la música de Chile.

En cuanto a la capacidad de implementación del negocio, los servicios se enfocarán principalmente a disponer de un ambiente habilitado para disfrutar de la música de manera individual o grupal, en donde los clientes y usuarios no solo seleccionarán la música que quieren oír, sino que además el formato, haciendo uso de este, transformando el momento en una experiencia de música y sonido.

2. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes

2.1. Industria

El negocio propuesto se encuentra inserto en la industria del entretenimiento específicamente en aquellos vinculados a la música – en donde es posible encontrar a múltiples actores en Chile – y, específicamente entre aquellos que puedan tener una apuesta experiencial de cara a los clientes, donde destacan Hard Rock Café, Culto Bar, Sport Café, De Música Viajera e Insert Coin.

En general, el servicio prestado por estos actores reúne la experiencia vinculada a la puesta en escena de su propuesta, música, deportes, juegos, con una oferta gastronómica básica.

Aún cuando Chile ha experimentado en los últimos años una fuerte desaceleración económica, lo cierto es que existen industrias en las que estos efectos tardan más en evidenciarse, y en ocasiones, por el contrario, muestran importantes tasas de crecimiento en sus ventas en los últimos años como son los restaurantes y bares.

Según cifras del Servicio de Impuestos Internos³, hacia fines del año 2016, la Región Metropolitana contaba con 9.073 restaurantes y bares, con ventas que se acerca a los 51 millones de UF anuales. De entre ellas, la comuna de Providencia tiene 893 bares y restaurantes lo que corresponde a un 9.8% de los locales de la región, sin embargo, dichos locales generan ventas anuales por un total de 10.121.930 de UF, lo que corresponde a un 19.85% del total de la industria.

³ http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_rubro.htm

De lo anterior, el tamaño del segmento de mercado inicial – considerando la comuna de Providencia – sobre la base de las ventas generadas por los bares y restaurantes existentes es de aproximadamente 289.000 millones de pesos.

2.1.1. Analisis PESTEL

A continuación, se presenta una tabla resumen que da cuenta del análisis PESTEL (ver anexo 2) en el cual esta inserta la industria del entretenimiento, específicamente aquellos vinculados a la música.

Tabla 1.- Análisis PESTEL “Industria del Entretenimiento vinculado a la música”

Dimensión	Riesgo	Exigencias	Oportunidad
Político	Conjunto de leyes que resguardando la seguridad y bienestar social (Ley Emilia y Ley del Tabaco) y normas municipales relativas a los sitios de entretenimiento pueden afectar la intensidad de los clientes	Ajustarse a la normativa vigente	Innovar respecto del impacto de la implementación del proyecto
Ecnómico	Aumento del desempleo al 7.7% en enero 2020	Aumento de la productividad laboral	Aumento de la demanda laboral
Social	Estallido Social en Chile		Innovar respecto de la apuesta de puesta en escena y vinculación con las demandas sociales
Tecnológico	Plataformas tecnológicas que permite la reproducción de contenido audiovisual		Incorporación de tecnología complementaria a formatos tradicionales mejorando el desempeño
Ecológico	Efectos del COVID-19	Cumplimiento de las instrucciones de la autoridad sanitaria	No se visualizan oportunidades hasta luego de supera la crisis sanitaria
Legal	Nuevas normas que afecten el desempeño de la industria	El cumplimiento de las normas	Innovar respecto del impacto de la implementación del proyecto

Fuente: Elaboración propia

El estudio refleja que la industria a la que quiere hacer ingreso Needle, tiene una relativa sensibilidad a la estabilidad económica del país, factores que, si bien tienen impacto en las cifras de empleo, no han afectado mayormente las conductas de consumo.

Sin embargo, es necesario considerar el impacto que tienen aspectos regulatorios, tanto nacionales como locales que pueden afectar el desempeño de la industria, principalmente con foco en dos situaciones que han afectado a Chile en los últimos meses. La primera, el denominado “Estallido social” que, si bien impone desafíos, estos son posibles de administrar con decisiones como la locación o la apuesta temática, que en algunos casos puede tener un contexto social que incentive a los clientes. La segunda, es la superación en Chile de la emergencia sanitaria global que se enfrenta en contra del COVID-19; y en este sentido, el efecto que tiene respecto de este plan de negocios es de “suspensión” hasta que la emergencia sanitaria no se encuentre superada.

A partir de los puntos anteriores, se concluye que ante las oportunidades que ofrece la industria, los limitados riesgos, y las exigencias que son estándares para los demás competidores, es un contexto adecuado para ingresar a la industria, decisión que debe ser suspendida en el actual contexto sanitario, recomendándose su incorporación una vez superada la crisis sanitaria actual.

2.1.2. Analisis Industrial de las 5 Fuerzas de Porter

Ante la diversidad de actores clave presente en esta industria, resulta necesario identificar aquellos que ejercen mayor o menor nivel de influencia y que por tanto puede afectar el desempeño general de la industria. Así, luego de realizado el análisis de las 5 Fuerzas de Porter (ver anexo 3) es posible concluir que, el atractivo de la industria del entretenimiento, especialmente los vinculados a la música es medio.

Amenaza de nuevos entrantes: Considerando un análisis de las diferentes barreras de entrada al sector industrial es posible señalar que las amenazas de

nuevos ingresos son medio – altas debido principalmente a las siguientes consideraciones.

Aún cuando existen ventajas que han desarrollado los actuales competidores como son Hard Rock Café, Culto Bar, Sport Café, De Música Viajera e Insert Coin; factores como la existencia de economías de escala desde el punto de vista de la oferta, o el costo de cambio son significativamente bajas, principalmente porque se trata de negocios que en su formato cuentan con una capacidad limitada para la operación, y por la facilidad de cambio por parte de los clientes. De la misma manera, son bajas también las barreras de tipo gubernamental o normativo, al igual que la intensidad de las represalias que los actuales actores del sector pudiesen tomar.

Por su parte, se consideran neutros los requisitos de capital – coherentes con esta industria – y las posibilidades de acceso a locaciones que sean atractivas.

Poder negociador de los proveedores: teniendo en vista el análisis de los diferentes factores, se ha considerado que tienen un poder negociador bajo.

Lo anterior, teniendo en vista principalmente que los proveedores no se encuentran concentrados, sus productos o servicios son estandarizados, sin mayores niveles de diferenciación, lo que se traduce en un bajo costo de cambio respecto de su oferta. De la misma manera, no existe tampoco un proveedor con una participación de mercado dominante en el sector. Existen además una amplia disponibilidad de sustitutos y una muy baja amenaza creíble de integración vertical hacia adelante.

Poder negociador de los compradores: en razón del análisis realizado, y aún cuando los compradores no se encuentran concentrados, ni tampoco representan una amenaza creíble de integración vertical hacia atrás, es necesario considerar el fuerte poder negociador que ejercen teniendo presente primero el bajo costo de

cambio que los compradores enfrentan debido a la amplia oferta que existe, configurándose este como uno de los principales desafíos para la industria.

Rivalidad entre los competidores existentes: Santiago es la ciudad en Chile que ofrece la más amplia y variada oferta en términos de bares del país. Los hay tradicionales, temáticos, étnicos, con comida rápida o de autor. Así, la competencia es amplia y diversa, existiendo una gran variedad de ofertas vinculadas a la entretención en el mundo de la música, por lo que desde esta perspectiva se considera que existe una alta rivalidad.

Desde el punto de vista de la diferenciación, salvo casos puntuales que se analizarán más adelante, es baja, debido a la escasa agregación de valor del servicio ofrecido, lo que implica además un bajo costo de cambio para los usuarios y clientes, aumentando la rivalidad de la competencia.

Amenaza de los sustitutos: Si se consideran para este análisis, los servicios que se prestan, como, por ejemplo, alimentación, bebidas, entretención y música, pareciera que son múltiples los actores que podrían ser considerados como sustitutos, sin embargo, el análisis contempla que la propuesta integra estos múltiples servicios, reduciendo en mucho las posibilidades de sustitución.

Así, aun cuando, exista una intención de sustitución de parte los clientes, la baja diferenciación de los sustitutos, y el costo de cambio que se genera producto de la intención de sustitución, hacen que la amenaza de los sustitutos sea baja en tanto se considere como una propuesta vinculada a la experiencia de los usuarios.

Los resultados del análisis de las 5 Fuerzas de Porter, se muestra en el anexo 3 – Análisis de la Industria, en donde se aplico el modelo de las 5 Fuerzas Competitivas de Michael Porter (ver anexo 3 – Figura N°1: Análisis de las 5 Fuerzas de Porter).

Estos resultados muestran que el atractivo de la industria es medio, lo que se debe principalmente a la intensidad de la rivalidad de la competencia, la que esta dada por la localización, y su gran número, facilita a los clientes las decisiones de cambio. Adicionalmente el relativo poder de los clientes desde el punto de vista de sus múltiples posibilidades de cambio hacen aún mas complejo el escenario.

Sin embargo, a pesar de que el atractivo es medio, se concluye que es recomendable que se ingrese al mercado, teniendo en consideración principalmente las características de la propuesta, que apunta a ser un servicio altamente diferenciado, lo que tienen a disminuir la intensidad de la rivalidad de con los actuales competidores y el riesgo de represalias. Adicionalmente la escasa presión de los sustitutos se transforma en una oportunidad para fidelizar a clientes y usuarios. De la misma manera, considerando el bajo riesgo de ingreso y salida de la industria en atención a que no existen activos que sean altamente especializados y son en general de fácil liquidación.

2.1.3. Competidores

A continuación, se realiza un análisis de aquellos competidores considerados más relevantes y significativos para el entorno competitivo cercano.

Culto Bar: Con una marcada inclinación por la propuesta musical británica y sus iconos de la década del 60 y siguientes Culto Bar se instala en conocido y bohemio barrio Lastarria en el centro de Santiago. En Culto Bar se dispone semanalmente del registro audiovisual de una banda británica y es exhibida a los clientes durante toda la semana, además de la música ambiental en la que los clientes pueden elegir hasta 3 canciones. Su oferta culinaria son sándwich tradicionales y tablas dispuestos en una carta que mezcla la descripción de los ingredientes y los nombres de las bandas musicales.

Hard Rock Café: Siendo parte de la mundialmente reconocida franquicia de Bar/Restaurante, Hard Rock Café Santiago se configura como un importante competidor. Su ubicación en el edificio más alto de Sudamérica y su propuesta vinculada a la herencia de la marca, su pasión por la música y el vínculo que generan con los clientes a través de la decoración, en la que se exhiben objetos de culto vinculados a la música tales como instrumentos de los más reconocidos artistas y una propuesta culinaria vinculada a la cocina estadounidense.

Sport Café: Ubicado en el sector oriente de la capital, Sport Café se caracteriza por reunir a quienes son amantes de los deportes y que disfrutan de ver un juego junto a sus amigos. La distribución de sus mesas permite aprovechar los espacios dispuestos para las pantallas que transmiten diferentes eventos deportivos. Al igual que Hard Rock Café, su propuesta culinaria se relaciona fuertemente con la cocina estadounidense.

De Música Viajera: Ubicado en el corazón de la comuna de Providencia, De Música Viajera es un café en donde en horario pm se ofrece almuerzo y además se comercializa música en formato vinilos, que además se reproduce como música ambiental. Su biblioteca es de un poco más de 800 títulos.

Insert Coin: Dispuesto en dos locaciones, Providencia y Ñuñoa, Insert Coin es un bar con una clara apuesta temática y experiencial vinculada a los videojuegos arcade, consolas y otros. Su propuesta permite a los clientes degustar de su carta principalmente de sándwich y comida norteamericana y en paralelo disponer en las mesas de alguna consola de juegos y un menú de alternativas como compartir durante el tiempo en el lugar.

Así, para la construcción del mapa de posicionamiento relativo serán utilizados los atributos mas valorados por los encuestados en orden de prioridad y que resultado

de la investigación de mercado son: Calidad del menú, atención del personal, instalaciones o infraestructura y tiempo de espera. Sin embargo, la propuesta de valor del proyecto se basa de manera importante en la ambientación propuesta para el local (Infraestructura) y el respectivo proceso de atención y el gran desarrollo e investigación para la gestión de la biblioteca musical (ver anexo 3 – Figura N°2: Mapa de posicionamiento).

2.2. Clientes

Los clientes de este negocio son diversos pudiendo encontrar personas o grupos de personas y en paralelo empresas, lo que permite explorar tanto el relacionamiento con ellos desde la mirada del B2C como también del B2B.

Así, por ejemplo, en el primer grupo se encuentra a las personas que asisten individualmente y otras que lo hacen en grupo, sean estos grupos amistades o familiares. Paralelamente, en la lógica del B2B, existen empresas que acceden para actividades internas como el lanzamiento de productos o reuniones de equipo o bien a la invitación a reunión a posibles clientes en un espacio diferente. Su clasificación se puede ver anexo 3 – Figura N°3: Clasificación de Clientes

Adicionalmente, de la investigación de mercado realizada en páginas web de diferentes servicios, que consideró la aplicación presencial de 240 encuestas, permite inferir que:

- El 98.3% de las personas que asisten a bares y restaurantes lo hacen en compañía, ya sea de familiares y amigos o grupos de trabajo (ver anexo 1 – Gráfico N°3: Conducta de los clientes).
- De estos, el 55.2% lo hace en grupos que en promedio se componen de 4 persona (ver anexo 1 – Gráfico N°4: Formato de asistencia).
- De entre 7 factores críticos de compra, el aspecto con menor valoración/aprobación por parte de los clientes y usuarios es la música

ambiental (ver anexo 1 – Gráfico N°5: Valoración de los factores críticos de compra).

- El 55.2% del total de encuestado manifestó desear disponer de la música que se toca en el lugar que visitan (ver anexo 1 – Gráfico N°6: Propensión al consumo al producto/servicio ofrecido).

A partir de los datos de la investigación de mercado, se determinó que, en Santiago, una de las comunas que concentra la mayor oferta de bares y entretenimiento es la comuna de Providencia, en la que habitan 142.079⁴ personas y que en forma diaria recibe una población flotante de 1.800.000 personas.

De la misma forma, y tomando en cuenta las posibilidades de crecimiento, se ha considerado la región del Biobío, específicamente las comunas de Concepción con 223 mil habitantes y Talcahuano con 151 mil.

Adicionalmente, y de acuerdo con la información que entrega la investigación de mercado, el 81.3% de los encuestados está dispuesto a pagar por vivir una experiencia en torno a la música que más le gusta, disponer de ella e interactuar con los diferentes formatos de reproducción (ver anexo 1 – Gráfico N°2: Disposición a pagar y rango de gastos).

A partir de los datos anteriores y considerando el modelo de negocios, es que se establecen 2 tipos de clientes:

⁴ <http://resultados.censo2017.cl/Region?R=R13>

Personas: que asisten de manera individual o grupal y que tiene distintos hábitos de consumo desde el punto de vista de la frecuencia, la cantidad de personas que asisten y los niveles de consumo, en donde por ejemplo se tiene que el 71,3% de los encuestado manifestó asistir a un bar o restaurante con un frecuencia mayor a una vez por mes (ver anexo 1 – Gráfico N°7: Frecuencia de asisitencia a bar o restaurante). Además, más del 55% de los encuestados manifestó que asiste en grupos de entre 2 a 4 personas. (ver anexo 1 – Gráfico N°8: Asistencia en grupos de personas), y finalmente, se obtuvo información del gasto promedio semanal en bar o restaurantes, en donde el 41% indicó que su gasto era inferior a \$30.000 semanales, y los encuestados restantes, superior (ver anexo 1 – Gráfico N°9: Gasto semanal en bares o restaurantes)

Empresas: que, para efectos de actividades de grupo, celebraciones institucionales, premiaciones, lanzamiento de productos, u otro tipo de actividades puedan ser realizadas en el formato ofrecido, lo que brinda una posibilidad más de relacionamiento con usuarios y clientes, a través de la preparación de actividades especiales, ambientaciones temáticas y otros.

2.3. Tamaño de mercado de la industria

Según cifras del Servicio de Impuestos Internos⁵, hacia fines del año 2016, la Región Metropolitana contaba con 9.073 restaurantes y bares, con ventas que se acerca a los 51 millones de UF anuales. De entre ellas, la comuna de Providencia tiene 893 bares y restaurantes lo que corresponde a un 9.8% de los locales de la región, sin embargo, dichos locales generan ventas anuales por un total de 10.121.930 de UF,

⁵ http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_rubro.htm

lo que corresponde a un 19.85% del total de la industria. De lo anterior, se tiene un tamaño de segmento de mercado inicial que considera solo la comuna de Providencia, sobre la base de las ventas anuales generadas por los bares y restaurantes existentes que alcanzan los 289.000 millones de pesos.

A su vez, el número de clientes estimado para el proyecto se determinó en función de la demanda del proyecto y la tasa de concurrencia que se ha establecido para él, lo que para efectos de la evaluación corresponde a que el 75% de los clientes asistirá a los menos en 2 oportunidades al año.

Tabla 2.- Evolución del número de clientes

Demanda (N de personas) / Tipo de producto	año1	año2	año3	año4	año5
Almuerzos	11.784	16.224	17.184	17.184	17.184
Pub/bar	16.920	24.816	29.664	29.664	29.664
Eventos	1.945	2.846	3.486	3.486	3.486
Numero clientes (Q) / Tipo de producto					
	año1	año2	año3	año4	año5
Almuerzos	6.734	9.271	9.819	9.819	9.819
Pub/bar	9.669	14.181	16.951	16.951	16.951
Eventos	1.111	1.626	1.992	1.992	1.992

Tasa de recurrencia	75%
---------------------	-----

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, la determinación de la demanda anual por producto, fue calculada en función de la información provista por el Gerente (dueño) del restaurante Pizza Bistrot de Chicureo, el cual se encuentra inserto en la industria gastronómica. Así, considerando la capacidad de las instalaciones, la que alcanza aproximadamente a las 160 personas, se normalizó a una tasa de ocupación de 120 personas, y se

definieron 3 líneas de ingreso, Almuerzos, Pub/Lounge y Eventos (Empresas o personas). A su vez, para cada una de estas líneas de ingreso se definió la curva de demanda por día y año asociada a las características del proyecto.

Los indicadores relevantes considerados para la estimación de la demanda son, la tasa de ocupación y rotación, los que se encuentran disponibles en el anexo 10 – Tamaño de mercado de la industria.

3. Descripción de la empresa y Propuesta de Valor

Neddle es la propuesta de un Lounge temático en donde los amantes de la música en diferentes formatos de alta fidelidad podrán acceder y manipular una variada y rica biblioteca audiovisual para disfrutar de manera individual y grupal, transformando su visita en una experiencia memorable de sonido, música y confort.

3.1. Modelo de Negocios

La agitación del mercado laboral actual se debe en gran medida a factores que no se pueden controlar, como pueden ser la recesión, los drásticos cambios demográficos, la creciente competencia internacional o los factores medioambientales. Estos cambios escapan también al control de la mayoría de las empresas, pero tienen una gran repercusión en sus modelos de negocios. (Clark et al , 2016) .Disponer, para los amantes de la música en distintos formatos de Alta Definición, de un espacio habilitado con la mejor y variada tecnología para la reproducción de la más amplia colección musical, unido a un bar de alto nivel, transformándose, en una amalgama en donde convergen las emociones de los usuarios con una experiencia única y memorable de sonido y confort a través de un espacio habilitado para que los clientes y usuarios puedan acceder y reproducir

desde la biblioteca las colecciones musicales de su preferencia, y disfrutar de ellas en forma grupal o individual.

Para diagramar el modelo de negocios se ha utilizado el modelo CANVAS, en el cual se identificaron las asociaciones clave, tanto tecnológicas como comerciales, adicionalmente una breve descripción de las actividades y recursos clave, teniendo como eje central la propuesta de valor de esta idea de negocios, indicando también el tipo de relacionamiento con los clientes y los canales de distribución de esta propuesta, la identificación del mercado que se pretende abordar y una referencia a la estructura de costos e ingresos como base del negocio (ver anexo 4 – Modelo CANVAS para Needle).

3.2. Descripción de la Empresa y propuesta de valor

Ubicado en la comuna de Providencia, el Lounge Needle sería la primera propuesta en Santiago en donde se fusionan las emociones de los usuarios con una experiencia única y memorable de sonido y confort a través de un espacio habilitado para que puedan acceder y reproducir desde una amplia biblioteca las colecciones musicales de su preferencia, y disfrutar de ellas en forma grupal o individual. Una imagen de referencia puede encontrarse en el anexo 5 – Look Needle, ilustración N° 1.

Se ha considerado la instalación en la comuna de Providencia ya que es uno de los principales y más influyentes centros de actividad comercial de la capital, con una población que supera las 142 mil personas y que en forma diaria recibe una población flotante de 1.800.000 personas.

Entre los aspectos distintivos de la propuesta se encuentran la ambientación del lugar en donde se propone disponer de distintos elementos y equipamiento destinado a la reproducción musical como tornamesas, reproductores análogos y

digitales, audífonos y otros dispositivos. Asimismo, se propone la habilitación de un pequeño museo en donde los clientes y usuarios podrán conocer la evolución de diferentes dispositivos de reproducción como por ejemplo la serie iPod (ver el anexo 5 – Look Needle, ilustración N° 2).

El local tendrá disponibles espacios diferenciados y equipados para la reproducción de música y otros medios audiovisuales de la biblioteca, con ambientaciones relativas al estilo de música como jazz, blues, rock, entre otros. De la misma manera, la carta, estará asociada a exponentes icónicos, bandas representativas de una determinada época o nombre de tragos vinculados a algunos dispositivos de reproducción.

Adicionalmente, y sobre la base de la identificación de los tipos de clientes y usuarios, y en alianza con algunos influenciadores como por ejemplo los sellos discográficos, artistas, entre otros, el modelo de negocio considera la organización y realización de eventos para personas (cumpleaños, fiestas temáticas u otras) y empresas (aniversarios, lanzamiento de productos, entre otros), disponiendo para los clientes los espacios y la ambientación requerida junto con la grilla de música y el formato de reproducción.

3.3. Propuesta de Valor

Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor (Osterwalder et al 2016) . Los recursos se consideran relevantes para determinar el éxito de una empresa en el tiempo, en tanto sean difíciles o costosos de copiar, de lo cual se infiere que su explotación conseguirá las ventajas competitivas necesarias para una empresa. Para entender de mejor manera se realiza el análisis VRIO cuyos resultados se encuentran en el anexo 6 – Analisis VRIO para Needle.

De acuerdo al análisis VRIO sobre los recursos y las capacidades, se puede concluir que las competencias centrales al modelo de negocio propuesto en este plan tienen relación directa con la variedad de productos donde la importancia de la calidad y variedad de la biblioteca musical tanto en formatos de audio y video propuesto, como también lo extenso y diverso en términos de la variedad de títulos, estilos y/o géneros musicales disponibles, requiriendo entonces acciones claves para mantener esta ventaja en el tiempo como el estudio detallado por género de los títulos musicales y artistas más relevantes en la historia de la música popular y la evolución en el gusto de los clientes.

Adicionalmente, la gestión del capital humano con objeto de mantener el modelo de atención y servicio de manera de asegurar la experiencia lo cual requerirá acciones claves como por ejemplo la evaluación y el reclutamiento de personal idóneo, sistema de incentivos y comisiones atractivas. Adicionalmente será necesario una constante evaluación o auditoría permanente al igual que la capacitación al personal.

Además, la gestión de mantenimiento y actualización de infraestructura conforme a los gustos del cliente implicará acciones claves tales como : identificar gustos y preferencias de los clientes (estilos, años, género musical entre otros) , ubicar diseño y ambientación de acuerdo a esto y luego subcontratar empresas o personas con experiencia en el proceso. La obtención de la información será principalmente a través de la página web y la App y adicionalmente por medio de los garzones en los diferentes momentos de atención.

En definitiva se puede concluir que el modelo de negocios sustenta su propuesta en una ventaja competitiva sostenible sobre la base de un desarrollo continuo de la biblioteca musical complementándose con 4 ventajas competitivas temporales

como la gestión del capital humano, infraestructura y ambientación acorde y novedosa.

3.3.1. Ventajas Competitivas

Las principales ventajas competitivas con que contará el Lounge Needle se mencionan a continuación:

- a) Gran desarrollo e investigación para la gestión de una biblioteca musical sin igual.
- b) Ambientación cómoda, novedosa y entretenida para generar una mística en torno a la temática principal basada en la experiencia de escuchar música en el formato deseado en un grato ambiente
- c) Servicio personalizado y especializado, favoreciendo la cordialidad, educación, rapidez, disponibilidad en la atención y acceso a los productos, así como también la disposición del personal para responder consultas o bien educar en el uso o contenido de la biblioteca musical para el público.

3.3.2. Formulación de Estrategias

- a) Estrategia Corporativa: La estrategia corporativa de Lounge Needle está concebida como parte del plan de expansión global del negocio. En este sentido, además de la internacionalización en mercados LATAM como Buenos Aires y Lima, se considera franquiciar el modelo de negocios y la marca, lo que entrega además posibilidades de integración vertical e ingreso a nuevos negocios como las tecnologías de reproducción de audio de alta fidelidad o los sellos discográficos.
- b) Estrategia Competitiva: La estrategia competitiva será de Enfoque y Diferenciación ya que en un comienzo busca focalizarse en la Región Metropolitana y posteriormente en Concepción y adicionalmente por el

segmento de clientes que se busca captar. Además de los clientes (Personas) se enfocará en empresas y entregará un servicio diferenciado con atributos mencionados en secciones anteriores los cuales pueden resumirse en a) Atención personalizada por parte de personal especializado con amplio conocimiento respecto a la biblioteca musical y los distintos formatos de audio y video disponibles. b) selección por parte de personal especializado y gestión respecto a la biblioteca musical logrando una gran diversidad de títulos incorporando database para la gestión de la biblioteca. c) Gestión constante y mejora continua respecto a la ambientación e infraestructura del local, para lo cual se contará con la asistencia de personal externo para lograr realizar ambientaciones de acuerdo con épocas, tendencias y gustos musicales con lo que se logrará ir a la vanguardia en temas de ambientación.

- c) Estrategia de Crecimiento o Escalamiento. Visión Global: Desde el punto de vista de la estrategia de crecimiento, se ha definido un periodo de evaluación del negocio en operación, considerando indicadores que darán cuenta del estado de madures del proyecto como por ejemplo el periodo de recuperación de la inversión, la identificación de períodos de estacionalidad en las ventas, tasa de crecimiento, entre otros una vez que el negocio se encuentre en régimen.

Con esto indicadores en vista se evaluará la mejor alternativa entre la ampliación de la capacidad instalada o bien, disponer de una segunda locación. Respecto de la segunda locación deberá estudiarse si esta es posible de ser habilitada en otra región del país en donde se reúnan las condiciones de mercado objetivo, deseabilidad, propensión a pagar y en donde las condiciones de estacionalidad de la demanda no afecten los flujos de ingreso como eventualmente podría suceder con la instalación de un local en ciudades balneario. De esta forma deberá evaluarse la posibilidad de la

apertura de un segundo local en otro país en donde los principales candidatos serían Argentina y Perú, considerando respectivamente las ciudades de Buenos Aires y Lima.

- d) Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad: La responsabilidad social empresarial, puede ser entendida como el conjunto de aspectos que de manera asociativa aportan al beneficio, no solo de la compañía, sino que de sus colaboradores, usuarios y clientes más allá de la transacción comercial que se genera producto de la venta del producto o servicio, en donde es posible ver una real intención de aportar de manera desinteresada al mejoramiento social. Por otro lado, puede ser considerada también como parte de la estrategia comercial de la compañía con el objetivo de mejorar su posición competitiva, fomentar la creación de valor, y mejorar los índices de valoración del mercado respecto de su propuesta de negocio.

Debido a lo anterior, más allá de cumplir con los estándares definidos en la normativa y reglamentación sanitaria, se procurará la utilización de material biodegradable y será exigido a los proveedores el cumplir con esas normativas. Como muestra de lo anterior se adquirirán, por ejemplo, botellas de agua producidas a partir de maíz, bombillas de cartón o metal para algunos cocteles, entre otras medidas.

4. Plan de Marketing

4.1. Objetivos de Marketing

Con la finalidad de alcanzar los objetivos del negocio, resulta posible definir los objetivos de marketing a través de la metodología de objetivos SMART, facilitando su comprensión de manera clara y concreta

Tabla 3.- Objetivos de Marketing (SMART)

Metas del Negocio	Objetivos de Marketing (SMART)	Metricas
Desarrollar un sentido de pertenencia y vinculación con usuarios y colaboradores	Alcanzar niveles de satisfacción de los usuarios de al menos el 85% - Lograr visita frecuente de al menos 6 veces al año de usuarios registrados como VIP - Capacitar al 75% del equipo anualmente	Nº de colaboradores capacitados al año / total de colaboradores Nº de encuestas con evaluación superior al 85% / Total de encuestas
Contar con una base de datos actualizada de los gustos y preferencias de los clientes	Alcanzar 1.000 suscripciones a través del portal o app con registro de preferencias	Nº de registros en el portal
Construir alianzas estratégicas y posicionamiento de marca	Formalizar alianzas con 2 sellos discográficos, 1 revistas especializada y 2 clubes de música especializada	Nº de alianzas estratégicas anuales. Nº de publicaciones en revistas especializadas al año
Alcanzar alta penetración de mercado	Realizar 25 eventos temáticos, visitar 10 empresas mensuales para promocionar los eventos y oferta	Nº de eventos temáticos / mes Nº de visitas a empresas anuales

Fuente: Elaboración propia

4.2. Estrategia de Segmentación

Considerando la definición de cliente que se estableció en el análisis de la industria, la estrategia de segmentación debe considerar la explotación de 2 segmentos de clientes, las personas, y las empresas.

Lo anterior teniendo en cuenta que el ingrediente central de este plan es el mundo del audio en distintos formatos con la posibilidad de que los clientes y usuarios tengan la capacidad de manipular y elegir tanto el formato de audio como la música a reproducir haciendo énfasis, en que este elemento central, tenga una relación emocional con los clientes, que al mismo tiempo busquen vivir la mejor experiencia combinando historia, diversión y pasión por la música.

Los clientes empresas pueden corresponder a quienes contratan eventos corporativos para sus trabajadores o actividades relacionadas con sus propios clientes, lanzamientos de productos, promociones, servicios, entre otros.

Los clientes personas son aquellas familias, trabajadores, o agrupaciones que deseen divertirse, vivir esta experiencia y compartir un instante de esparcimiento y diversión de manera individual y grupal.

Entre los segmentos de personas relevantes a tomar en cuenta, se encuentra a los turistas, nacionales o extranjeros que visitan la ciudad de Santiago, lo que permitirá mantener una demanda relativamente estable en los meses de verano, donde la mayor parte del público de la región sale de vacaciones fuera de la ciudad. Dentro de las actividades o medidas concretas que se realizarán para atraer estos clientes es contar con alianzas estratégicas con otros participantes relevantes del sector turístico tales como operadores turísticos que puedan incluir dentro de sus tours la visita al Lounge Needle. Alianzas importantes también con empresas de transporte como Uber u operadores de taxis oficial aeropuerto con las cuales se negociará un trato de exclusividad para los servicios de taxi nocturno para los clientes del Lounge a cambio de entrega de publicidad o recomendaciones a pasajeros extranjeros.

4.3. Estrategia de Producto / Servicio

La estrategia Producto/servicio utilizada para el Lounge Needle considerará como producto base aquello que se entrega a sus clientes, tanto empresas como personas, la posibilidad de crear un entorno para el cierre de negocios y/o diversión, donde el principal ingrediente diferenciador se sustenta en la experiencia que se pueda alcanzar en el producto o servicio rompiendo la base o rutina habitual de lo que pueda ofrecer la gran mayoría de los competidores instalados de Santiago.

Uno de los aspectos más importantes para las empresas, es siempre utilizar un contexto adecuado para incorporar nuevos negocios y en lo que respecta a clientes personas, la posibilidad de disfrutar de una experiencia inigualable relativa a la manipulación de los distintos formatos de audio y video disponibles buscando de esta forma despertar la pasión de las personas por la música en distintos formatos y adicionalmente compartir antecedentes históricos respecto a la evolución de los distintos formatos de audio y video.

4.4. Estrategia de Precio

La estrategia de precios para el proyecto está indexada de alguna manera a lo propuesto por la competencia, definiendo para tales efectos una banda de precios a sensibilizar en el respectivo análisis financiero, como límite inferior los precios promedios cobrados por la competencia directa y como límite superior un precio con un incremento entre el 15% al 20%, a lo anterior entendiendo una estrategia de precios transmitiendo una imagen de calidad o exclusividad en la experiencia de un Lounge temático único en su infraestructura, y experiencia asociada, lo que se vincula con la estrategia genérica de enfoque y diferenciación.

Adicionalmente la estrategia será coherente con la industria en donde la amenaza de sustitutos no es suficientemente fuerte como para la fijación de precios de penetración, y con ellos asegurar una cuota de participación y ventas importantes en el corto plazo, apalancando de esta forma la inversión que implica la puesta en marcha del presente proyecto

Los detalles de la lista de productos y sus respectivos precios se encuentran en el anexo 17.

4.5. Estrategia de Distribución

Identificación de los principales canales.

La estrategia propuesta para el proyecto considerará la entrega en el punto de venta, no se tiene como alternativa la venta a través de delivery debido principalmente que se estima que este tipo de servicios no sea una preferencia por parte de los clientes objetivos del proyecto, considerando además las características de las instalaciones y como estas se vinculan con la experiencia del usuario.

Sitios Web y Redes sociales

Los canales web o canales electrónicos se transformaron en actores relevantes para la obtención del éxito en diversos negocios, y para el proyecto se trata no solo de un canal importante para promoción, difusión y relacionamiento del producto/servicio asociado al Lounge Needle, sino que principalmente una fuente de registro e información de los gustos y preferencias de los clientes y usuarios, que son base para el diseño de productos y las estrategias de fidelización.

Categorías

Canales Directos: sitio web oficial www.loungeneedle.cl, Facebook, Instagram, Twitter, app de igual nombre. Estos canales adicionalmente apoyan la gestión de preventa, postventa, difusión, relacionamiento del Lounge permitiendo la reserva previa, gestionar reclamos y sugerencias, elección de música y formatos preferidos, respectivamente.

Canales Indirectos: Estos tienen relación con sitios electrónicos especialistas y en algunos casos de índole internacional, tales como www.tripadvisor.com, www.uber.com, www.rbnb.com donde también se podrá capturar calificaciones realizadas por turistas o locales que han visitado el Lounge transformándose de esta forma en recomendadores para la preferencia de futuros clientes.

4.6. Estrategia de Comunicación y Ventas

Herramientas de promoción y presupuesto

Las herramientas de promoción ampliamente utilizadas en la industria gastronómica asociadas a información relevante publicada directamente en sus sitios electrónicos, sin embargo, lo más importante será que la experiencia generada a los clientes en el Lounge Needle será realmente única, memorable de forma de asegurar que ellos mismos la reconozcan, la recomienden y recuerden permitiendo la promoción con potenciales o futuros cliente.

También es muy relevante la fortaleza de canales indirectos, alianzas con operadores, tarjetas de descuento, Groupon, revistas relacionadas a música, radio y televisión. Para lo que se plantea en el proyecto la utilización de estrategias de categorización de clientes, donde se condicionará la entrega de beneficios y/o descuentos en los gastos por concepto de platos, bebestibles y adicionalmente lo más importante, descuentos en la biblioteca musical.

El plan de comunicaciones se clasifica principalmente en acciones que serán realizadas en el corto plazo (primer año) y de largo plazo o permanente.

Corto Plazo

- Publicidad en radios y programas especializados y sitios webs relacionados.
- Entrevistas en programas de televisión.
- Participación en programas de televisión relativos a emprendimiento.

Largo Plazo o Permanentes

- Sitio web www.loungeneedle.cl
- Participación en ferias culinarias
- Redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram)

Imagen Corporativa

Respecto a la imagen corporativa esta estará basada en elementos cruciales y representativos del mundo del audio y su visión más clásica, procurando evocar tendencias o moda “Vintage” incorporando vinilos, toca discos, y por supuesto, Needle (ver anexo 5 – Look Needle, ilustración N° 3).

Publicidad

El programa de publicidad propuesto para el proyecto considera como por ejemplo variables importantes como la experiencia. Tal como se mencionó anteriormente es muy relevante en la industria gastronómica o bien la mejor publicidad que se puede realizar debe estar basada principalmente en la buena experiencia de los clientes quienes transmitan o rememoren la experiencia con potenciales futuros clientes.

4.7. Estimación de demanda y proyección de crecimiento anual

Para la estimación de la demanda se utilizará información procedente del Servicio de Impuestos Internos⁶. De manera más específica, se intentó determinar la demanda a través de las ventas informadas por las empresas que pertenecen al Rubro económico de Actividades de Alojamiento y de servicios de comidas, y dentro de ellas, los Subrubros de Actividades de restaurantes y servicio móvil de comidas y Actividades de servicio de bebidas (Código 561 y 563 respectivamente).

El detalle de la composición de dicho mercado en relación con el número de empresas y sus ventas en pesos chilenos se muestra en el anexo N° 7 – Tabla 3. Mercados de referencia nacional.

⁶ http://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html

Se considera acotar el mercado a los restaurantes de tamaño mediano y a los servicios de bebidas de tamaño micro, con lo cual mantener la misma proporción entre comida y bebidas del mercado en general corresponde a un 1% aproximado. Es por esto por lo que el mercado objetivo para el proyecto corresponde a un mercado de \$888.178.062.913, de lo cual se espera poder captar un 0,1% de dicha demanda de mercado para el primer año, como punto de partida. Por lo tanto, se espera que las ventas del primer año correspondan a \$888.178.063.

El crecimiento proyectado viene dado por el comportamiento histórico del mercado ya mencionado. El crecimiento promedio entre los años 2006 al 2018 es de 8,6% (ver anexo N° 7 –Tabla 4. Crecimiento de mercado).

En base a esto, se espera crecer para el segundo año y tercer año en este valor, aumentando para el cuarto año en adelante en dicho valor más el PIB Tendencial, o sea en un 11,44% considerando el cambio reciente del valor tendencial. Ver anexo 7 – Tabla 5. Crecimiento de ventas.

Por último, se contempla una apertura de un local para el Año 3 en Concepción, con lo cual se espera que dicho local pueda generar un 10% de las ventas que se esperan para el local en Santiago el primer año, por lo tanto un aumento en \$88.817.806 para dicho año, ver anexo 7 – Tabla 6. Ventas proyectadas.

4.8. Presupuesto de Marketing y Cronograma

Se ha definido para el proyecto el cual está condicionado al programa de marketing para el cual se estimó un promedio de 2,0% sobre los ingresos por venta el primer

⁷ https://www.dipres.gob.cl/598/articles-196765_doc_pdf.pdf

año y 1,0% del año 2 en adelante. Por otra parte, se espera pagar incentivos correspondientes al 5% de la utilidad de la empresa proyectada, en caso de cumplir con las ventas proyectadas. Ver anexo 7 – Tabla 7. Ventas proyectadas Se especifica a continuación, los valores para el presupuesto de marketing:

Gastos	1	2	3	4	5
Gasto de Marketing	\$17.763.561	\$9.649.064	\$11.370.810	\$12.671.500	\$14.120.973
Incentivos		\$7.932.484	\$8.613.804	\$5.928.237	\$7.236.650
Total	\$17.763.561	\$17.581.548	\$19.984.614	\$18.599.736	\$21.357.623

5. Plan de Operaciones

El plan de operaciones busca asegurar que se entregue a los usuarios y clientes, los estándares de tiempo, forma y calidad, para una experiencia única, considerando la logística, el layout, la decoración y ambientación entre otros factores que se describen a continuación.

Relación con los Proveedores

Los pedidos serán canalizados con empresas proveedoras que adicionalmente incluyen el delivery a las dependencias como por ejemplo www.lavegadelivery.cl, www.lavegaadomicilio.cl, www.thefarmer.cl, www.elcielo.cl o www.liquiditos.cl teniendo como variables de decisión el precio y el tiempo de respuesta.

Procesos

Se definiieron estándares para los diferentes aspectos cruciales de los procesos:

- Tiempo de espera para la atención
- Recepción
- Toma del pedido
- Preparación en cocina
- Proceso de pago

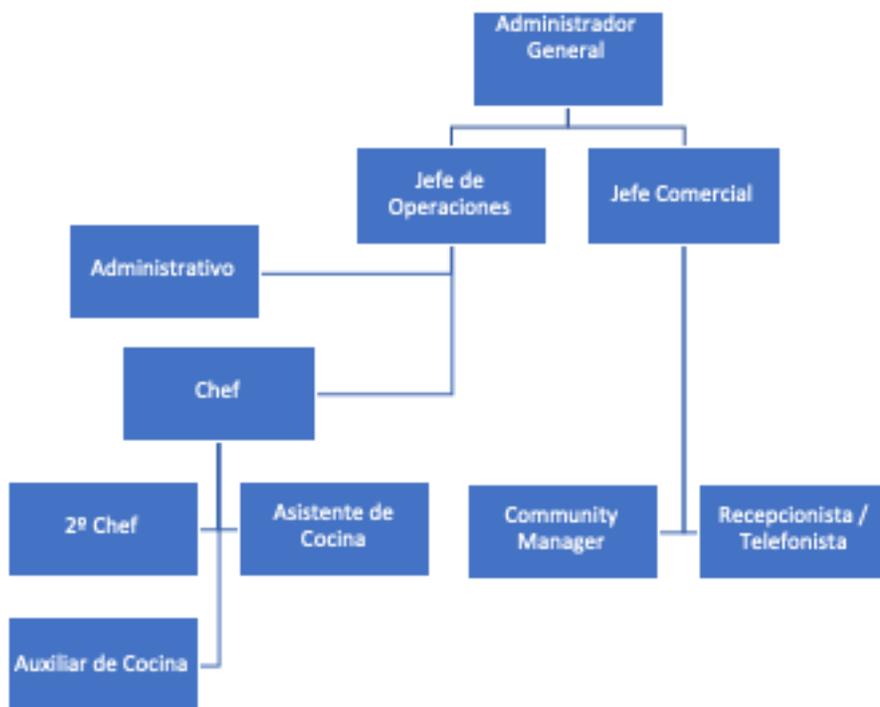
El Detalle se encuentra en la Parte II del Plan de negocios.

6. Equipo del Proyecto

6.1. Equipo gestor

Con el fin de materializar tanto visión como misión, y teniendo en vista no solo los objetivos estratégicos, sino que también el lograr que los clientes y usuarios, ambos emprendedores serán los responsables y encargados de liderar las estrategias comerciales, definiciones operacionales y financieras como también la relación con los principales clientes y proveedores.

6.2. Estructura organizacional



El Detalle se encuentra en la Parte II del Plan de negocios.

7. Plan Financiero

Objetivos Financieros

- Cobrar un 70% de las ventas al contado y un 30% a 30 días.
- Pagar a los proveedores a 30 días.

Estimación de ingresos

Los ingresos corresponden a los valores calculados en la proyección de ventas que van de los \$888 millones anuales en el 2020 a los \$1.200 millones en el 2024 con la incorporación de las operaciones en Concepción y considerando el crecimiento medio de mercado.

Inversión Inicial

La inversión inicial, que considera activo fijo, capital de trabajo, activos intangibles, gastos de puesta en marcha y arriendos, asciende a \$301.270.280.

Estado de Resultado Proyectado

	1	2	3	4	5
Utilidad Ajustada	\$142.821.206	\$146.113.790	\$77.616.234	\$75.819.293	\$68.371.536

Flujo de caja Proyectado

	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja Bruto	-\$301.270.280	\$197.269.860	\$162.164.856	\$54.075.999	\$99.669.820	\$388.457.472

Tasa	13,07%
VAN	\$308.681.644
VAN No VD	\$150.373.309

El Detalle se encuentra en la Parte II del Plan de negocios.

8. Riesgos Críticos

Los Riesgos identificados serán clasificados de acuerdo con su nivel (Alto, medio, bajo), impacto financiero y la etapa del proyecto en el cual puedan suceder (Implementación y operación):

Nivel de Riesgo	Descripción (Probabilidad de ocurrencia)
Bajo	x menor 50%
Medio	50% menor o igual X menor o igual 75%
Alto	X mayor a 75%

Riesgo	Descripción	Etapa	Impacto	Nivel
Operaciones	Problemas en la implementación del negocio	Inicio	Dicho riesgo podría provocar el retraso del proyecto, por lo tanto al inicio del proyecto su impacto estaría más relacionado con los plazos más que en términos monetarios. Dentro de este análisis debe considerarse la situación que hoy enfrenta Chile respecto de la crisis sanitaria por COVID-19, lo que implica que en tanto aquello no se encuentre solucionado, el proyecto no puede iniciar	Bajo
RRHH	Mano de obra	Inicio y Desarrollo	Parece ser que los locales relacionados con la venta de comida, son sensibles a las capacidades de su chef. En este sentido, un mal chef podría generar problemas en las ventas del local.	Bajo
Comerciales	Ventas	Inicio y Desarrollo	La competencia en el lugar podría generar el no cumplimiento de las ventas proyectadas.	Alto

El Detalle se encuentra en la Parte II del Plan de negocios.

9. Propuesta inversionista

9.1. Estructura de Financiamiento

Como empresa, se plantea la meta de lograr levantar 100.000.000 CLP como deuda a través de la utilización de mecanismos del estado, como también a través de la capacidad de deuda de los participantes e involucrados en el proyecto. La tasa se definió en un 12,07% en base al estudio de la Gamboa et al. (2019), que explicita dicha tasa de interés para los créditos cursados en el año 2017, a empresas pequeñas en moneda no reajutable. Con esto, se considera la siguiente estructura de deuda para el inicio del proyecto:

$$\frac{Deuda}{Patrimonio} = \frac{100.000.000}{201.270.280} = 0,5$$

9.2. Flujo del accionista

Considerando la deuda antes especificada, y habiendo desarrollado la tabla de amortización de la deuda, se presenta a continuación el Flujo del Accionista considerando la tasa para el patrimonio de 15,02%. Así, los flujos son:

	0	1	2	3	4	5
Flujo del Inversionista	-\$ 201.270.280	\$ 88.431.183	\$49.441.753	-\$73.894.628	\$99.669.820	\$384.465.500

El flujo anterior genera las siguientes métricas de rentabilidad:

Tasa	14,75%
Tasa linfinito	16,24%%
VAN	\$134.998.318
TIR	32%%
PR	3,94
IVAN	0,67

El detalle de este flujo puede verse en el Anexo 16.

10. Conclusiones

- i. La propuesta de valor de Needle se encuentra alineada con las necesidades de los consumidores, que actualmente buscan de distintas formas conocer nuevas experiencias relacionando el disfrutar de espacios gratos y manipular directamente parte de la oferta propuesta. Needle los asiste en lo relacionado a la adquisición de conocimiento relevante en base a los distintos formatos de audio y video disponibles en la biblioteca.
- ii. Adicionalmente, la propuesta es consistente con las necesidades de los consumidores, el principal foco del proyecto está orientado a un segmento con necesidades de nuevas experiencias, con lo cual se busca tener acceso a una cantidad importante de clientes y con esto alcanzar niveles óptimos de operación del negocio y minimización de costos.
- iii. Como se observó, la proyección de resultados es atractiva, obteniendo retornos por sobre el costo promedio de capital de la industria, y con un Ebitda promedio del 18,3 % durante los primeros cinco años, lo que es muy superior a cualquier inversión actual en renta fija. La evaluación de Needle para los primeros cinco años de operación registra un VAN de \$ 308.681.644 y una TIR del 50%.
- iv. Existen factores claves para el éxito del proyecto, principalmente relacionados con financiamiento, gestión comercial y de consumidores, operación y distribución, todos estos acompañados de sólidas e indispensables estrategias funcionales para asegurar el logro del proyecto.
- v. Se está en presencia de un proyecto con una alta factibilidad de realización, no hay barreras de entrada prohibitorias y con la experiencia y recursos del equipo gestor, los resultados esperados son positivos, más aún si se considera que los dos socios gestores invertirán el 50% del capital inicial necesario, demostrando así su confianza en el proyecto y la evaluación realizada.

- vi. Por Ultimo, Needle es un proyecto viable y doblemente atractivo, primero desde su propuesta de valor hacia los consumidores y luego desde su rentabilidad esperada para los inversionistas y/o accionistas.

11. Bibliografía

1. Sapag, N. y Sapag, R. (2000). "Preparación y Evaluación de Proyectos". Mc Graw Hill Interamericana. Capítulos, 14, 15-16.
2. Sapag, N. (2007). Proyectos de inversión: formulación y evaluación. Pearson Educación.
3. Damodaran, A. (2012). *Investment valuation: Tools and techniques for determining the value of any asset* (Vol. 666). John Wiley & Sons.
4. Sapag, J. (2019). Valorización de Startups. U. Negocios.
5. Gamboa, O., Ormazabal, F. y Yáñez, A. (2009). "Financiamiento Bancario de Empresas de Menor Tamaño en Chile". Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. Nota Técnica N° 01/19.
6. Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith y Papadacos. (2017) cuarta edición "Diseñando la propuesta de Valor".
7. Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2010) "Generación de modelos de Negocios".
8. Tim Clark, Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. Séptima edición (2016) "Tu Modelo de Negocio".
9. <http://resultados.censo2017.cl/Region?R=R13>
10. <https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/ingresos-y-gastos/encuesta-de-presupuestos-familiares>
11. http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_rubro.htm
12. http://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html
13. https://www.dipres.gob.cl/598/articles-196765_doc_pdf.pdf
14. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjk5vKLn3mAhVDLbkGHZ5mD2MQFjAAegQIAhAC&url=http%3A%2F%2Fwebanterior.ine.cl%2Fdocs%2Fdefault-source%2Fecon%2Fservicios%2Fencuesta-estructural-de-servicios-anual%2Fresultados%2F2017%2Fcadro-estadistico-alojamiento-y-alimentacion->

[2017.xlsx%3Fsfvrsn%3Debb35cd2_4&usg=AOvVaw0LqJoexxVQZGFVJyKzyG0n](#)

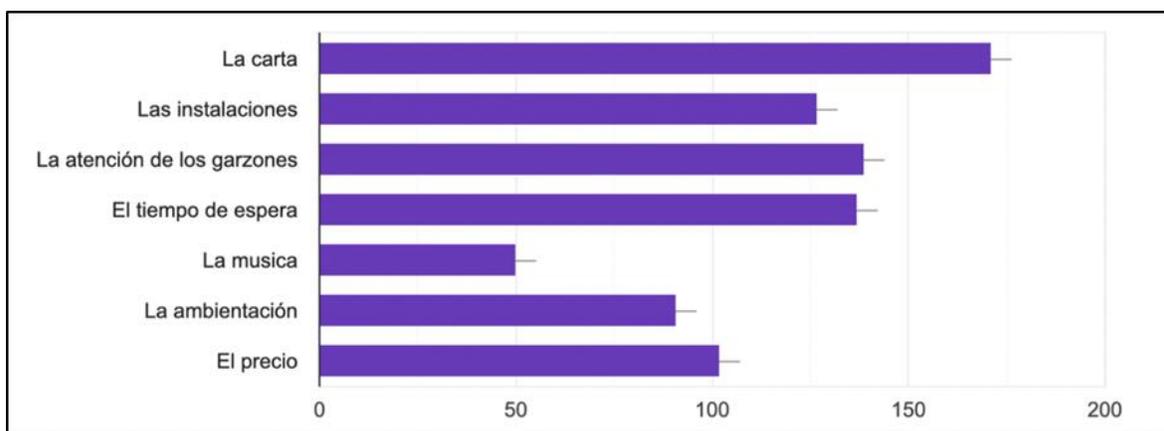
15. http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
16. [https://www.ine.cl/docs/default-source/%C3%ADndice-de-precios-al-consumidor/boletines/2020/bolet%C3%ADn-indice-de-precios-al-consumidor-\(ipc\)-febrero-2020.pdf](https://www.ine.cl/docs/default-source/%C3%ADndice-de-precios-al-consumidor/boletines/2020/bolet%C3%ADn-indice-de-precios-al-consumidor-(ipc)-febrero-2020.pdf)
17. <https://www.cochilco.cl/Paginas/Sala-de-Prensa/Noticias.aspx?ID=386>
18. <https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/mercado-laboral/ocupacion-y-desocupacion>

12. Anexos

12.1. Anexo 1 – Investigación de mercado

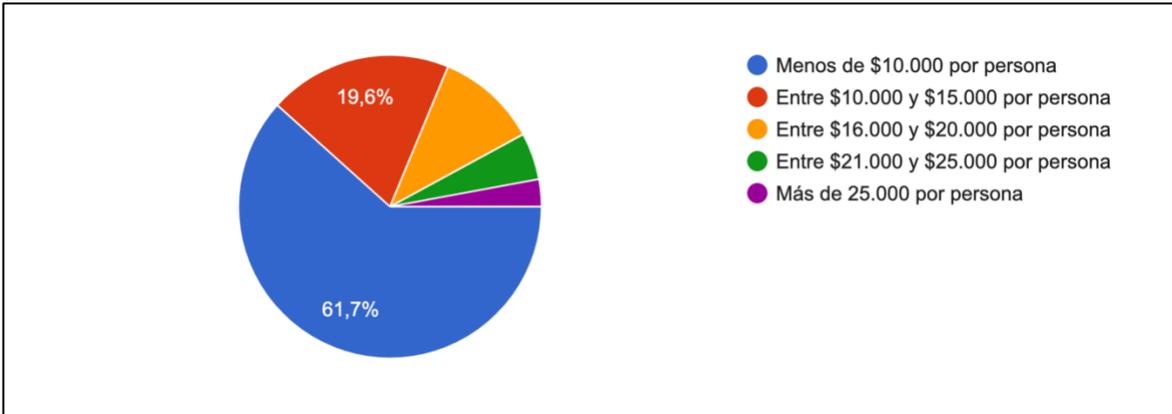
Desde el punto de vista de la oportunidad, la investigación de mercado fue planteada para explorar aquellos aspectos que constituyen los factores críticos de compra de los clientes. Así, resultaba necesario conocer la valoración que los usuarios tenían de estos diferentes factores, detectándose una oportunidad en el sentido que de siendo uno de los más relevantes factores críticos de compra, mostraba la menor valoración por parte de los usuarios, y cuyas intensiones de uso e interacción se desarrollan a lo largo de la encuesta.

Grafico N°1: Valoración de aspectos clave



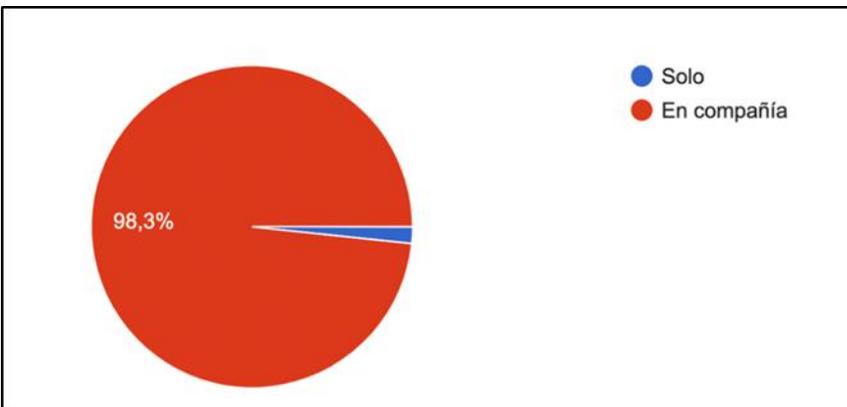
Fuente: Investigación de mercado

Grafico N°2: Disposición a pagar y rango de gastos



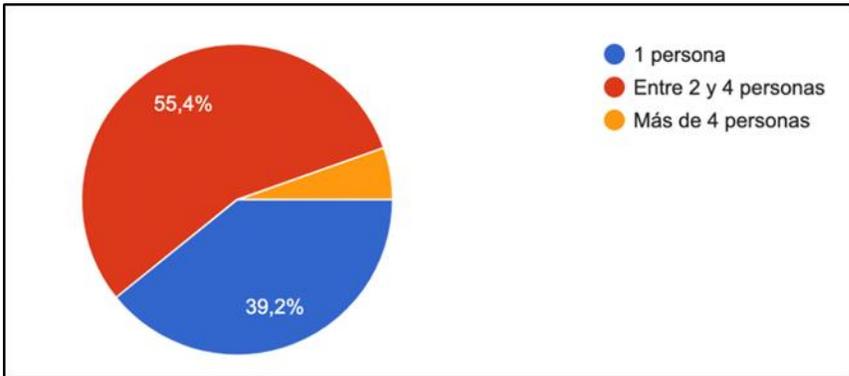
Fuente: Investigación de mercado

Grafico N°3: Conducta de los clientes



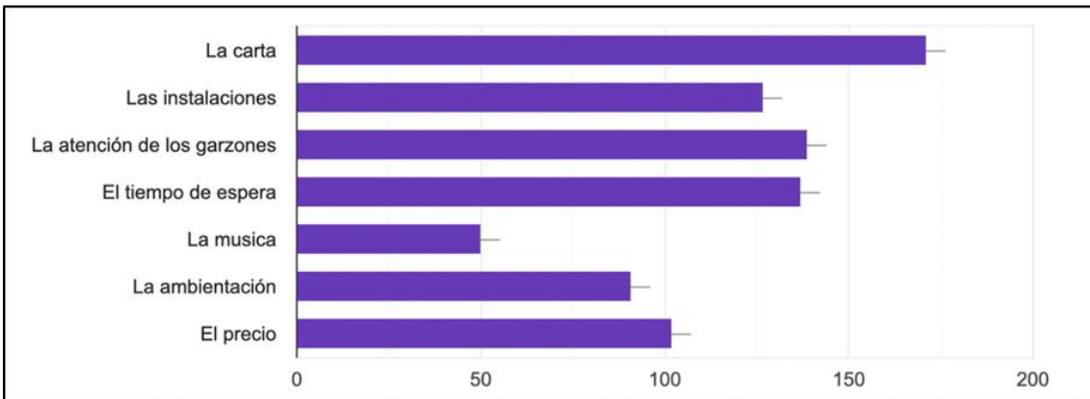
Fuente: Elaboración propia

Grafico N°4: Formato de asistencia



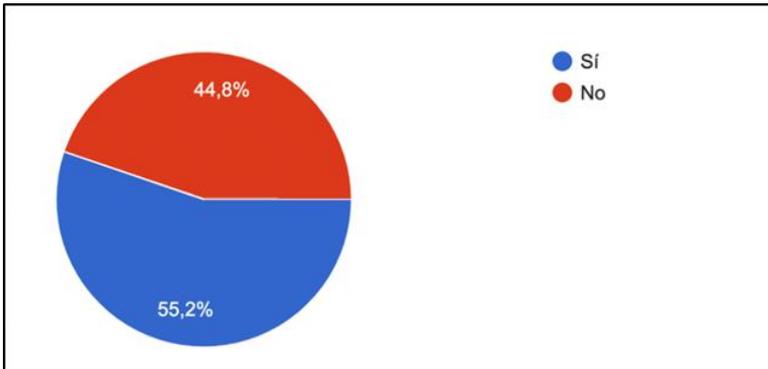
Fuente: Elaboración propia

Grafico N°5: Valoración de los factores críticos de compra



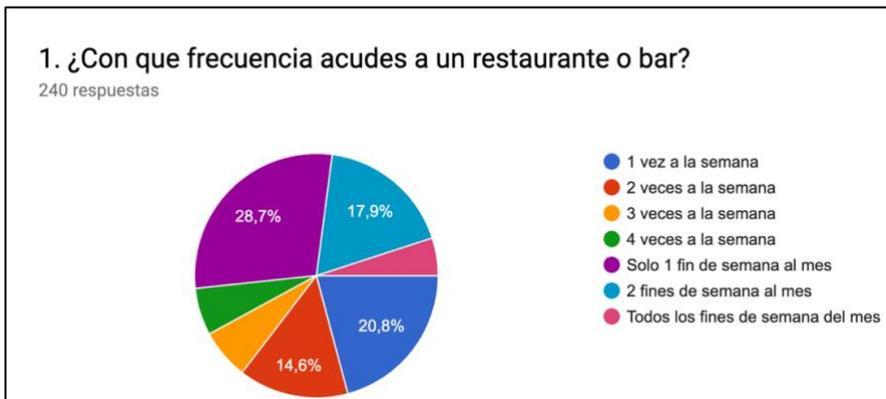
Fuente: Elaboración propia

Grafico N°6: Propensión al consumo del producto/servicio ofrecido



Fuente: Elaboración propia

Grafico N°7: Frecuencia de asistencia a bar o restaurante



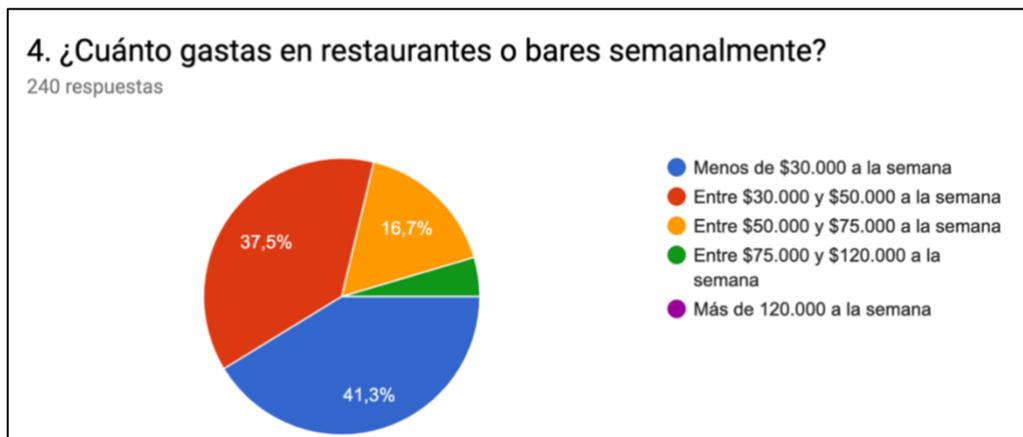
Fuente: Elaboración propia

Grafico N°8: Asistencia en grupo de personas



Fuente: Elaboración propia

Grafico N°9: Gasto semanal en bares o restaurantes



Fuente: Elaboración propia

12.2. Anexo 2 – Análisis PESTEL

Político: El Estado de Chile, entendiendo por este al conjunto que forman el Poder Ejecutivo, el Poder Legislativo y el Poder Judicial, instancias todas que por una parte velan por el desarrollo económico del país, propiciando las condiciones para la innovación y la generación de nuevos negocios y fomento del empleo, velan también por las garantías de las personas, los derechos individuales, la seguridad pública y la paz social, razón por la cual promueve y materializa la dictación de leyes que pudieran intervenir con el desarrollo del sector industrial como por ejemplo Ley 20.050 (Tolerancia Cero), Ley 20.770 (Ley Emilia), Ley 19.419 (Ley del Tabaco), y toda la normativa relativa a salubridad, permisos y patentes para bares y restaurantes.

El municipio, y particularmente los actores locales que se relacionan con el como por ejemplo los consejeros, en representación de la ciudadanía, por su vínculo con la alcaldía y su papel regulador de los conflictos comunales que pueden generarse entre los vecinos o agrupaciones de vecinos y quienes impulsan iniciativas empresariales.

Económico: Si bien el país ha mantenido en los últimos años una tasa de crecimiento económico, los últimos eventos ocurridos en Chile han afectado algunos de los indicadores que dan cuenta del desempeño de la economía. El IPC de febrero 2020 registro un alza del 0,4%, registrando una variación anual de 3,9%⁸. A su vez,

⁸ [https://www.ine.cl/docs/default-source/%C3%ADndice-de-precios-al-consumidor/boletines/2020/bolet%C3%ADn-ndice-de-precios-al-consumidor-\(ipc\)-febrero-2020.pdf](https://www.ine.cl/docs/default-source/%C3%ADndice-de-precios-al-consumidor/boletines/2020/bolet%C3%ADn-ndice-de-precios-al-consumidor-(ipc)-febrero-2020.pdf)

se prevee para el 2020 un precio del cobre de US\$2,859 la libra, lo que tendría impacto en el precio del dólar que a marzo de 2020 se mantuvo en torno a los \$ 825, en tanto el desempleo, alcanzó el 7.7% en enero del 2020¹⁰.

Social: Los habitantes de la comuna son hoy quizás uno de los grupos más influyentes a la hora de la decisión de localización de un nuevo negocio. La alta capacidad de organización a partir de la convocatoria de líderes locales ante situaciones que les afecten los configura como un grupo de interés relevante. De la misma manera, esa capacidad de convocatoria y organización es una oportunidad para apuestas temáticas como la del proyecto ya que la comunidad tiene la capacidad de configurarse como uno de los principales influenciadores respecto de promover las características de un servicio.

Tecnológico: Por un lado, la tecnología vinculada a la reproducción de contenido multimedia ha tenido un importante avance en términos de la disponibilidad de múltiples plataformas de reproducción, por otro, permite el mejoramiento de una serie de procesos que hacen más eficiente el desempeño de las personas. Con ello, se ve la oportunidad de que surjan nuevas tecnologías que permitan brindar una mejor experiencia tanto a los clientes como a los colaboradores.

⁹ <https://www.cochilco.cl/Paginas/Sala-de-Prensa/Noticias.aspx?ID=386>

¹⁰ <https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/mercado-laboral/ocupacion-y-desocupacion>

Ecología: Esta dimensión no presenta un impacto significativo en la industria estudiada.

Legal: Esta dimensión no presenta un impacto significativo en la industria estudiada, más allá del cumplimiento de las normativas que aplican para este tipo de recintos, tanto desde la perspectiva general como las ordenanzas municipales al respecto.

12.3. Anexo 3 – Análisis de la Industria

Fuerza 1. Amenaza de Potenciales Entrantes		Nivel de la Barrera de Entrada 1= Muy Baja Barrera de Entrada 2= Baja Barrera de Entrada 3= Media Barrera de Entrada 4= Alta Barrera de Entrada 5= Muy Alta Barrera de Entrada	Nivel de Amenaza 1= Muy Baja Amenaza 2= Baja Amenaza 3= Media Amenaza 4= Alta Amenaza 5= Muy Alta Amenaza	Rentabilidad Esperada del Sector Industrial 1= Muy Baja Rentabilidad 2= Baja Rentabilidad 3= Media Rentabilidad 4= Alta Rentabilidad 5= Muy Alta Rentabilidad
	Barreras de Entrada			
1.1	Economías de Escala desde el punto de vista de la oferta	2	4	2
1.3	Diferenciación del Producto o costo de cambio	4	2	4
1.3	Requisitos del Capital	3	3	3
1.4	Ventajas de los Competidores Actuales	4	2	4
1.5	Acceso a Canales de Distribución	2	3	4
1.6	Políticas Gubernamentales	1	4	5
1.7	Represalias esperadas	2	4	3
Total	Fuerza 1. Amenaza de Potenciales Entrantes	18	22	25

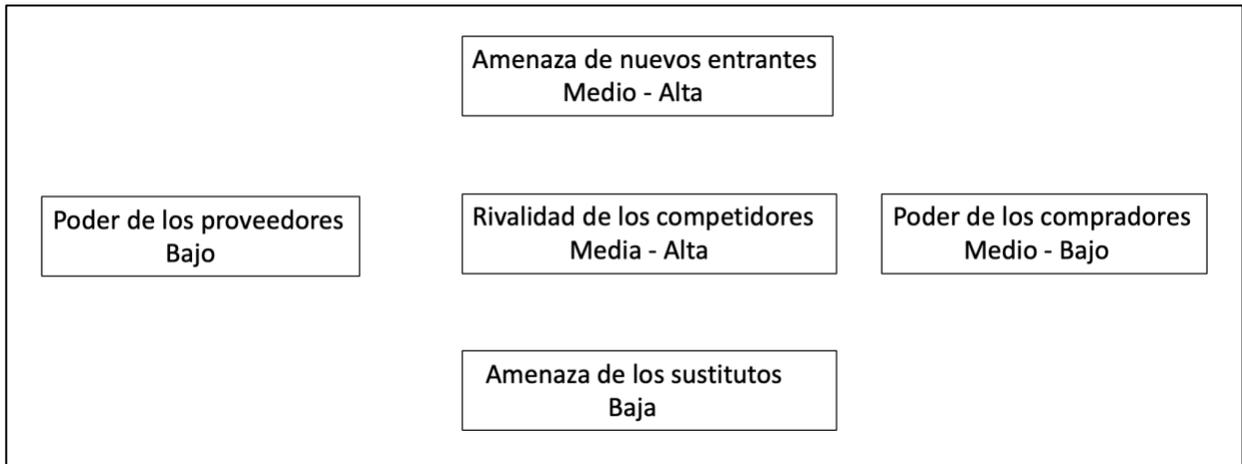
Fuerza 2. Poder Negociador de los Proveedores		Nivel del Poder Negociador 1= Muy Bajo Poder Negociador 2= Bajo Poder Negociador 3= Medio Poder Negociador 4= Alto Poder Negociador 5= Muy Alto Poder Negociador	Rentabilidad Esperada del Sector Industrial 1= Muy Baja Rentabilidad 2= Baja Rentabilidad 3= Media Rentabilidad 4= Alta Rentabilidad 5= Muy Alta Rentabilidad
n°	Ámbito		
2.1	Nivel de Concentración	2	4
2.2	Nivel de indiferencia Económica respecto de los ingresos	2	4
2.3	Costos de Cambio para los competidores	2	4
2.4	Diferenciación	4	1
2.5	Existencia de sustitutos	3	2
2.6	Amenaza de Integración Vertical hacia Adelante	1	5
Total	Fuerza 2. Poder Negociador de los Proveedores	14	20

Fuerza 3.- Poder Negociador de los Compradores		Nivel del Poder Negociador 1= Muy Bajo Poder Negociador 2= Bajo Poder Negociador 3= Medio Poder Negociador 4= Alto Poder Negociador 5= Muy Alto Poder Negociador	Rentabilidad Esperada del Sector Industrial 1= Muy Baja Rentabilidad 2= Baja Rentabilidad 3= Media Rentabilidad 4= Alta Rentabilidad 5= Muy Alta Rentabilidad
n°	Ámbito		
2.1	Nivel de Concentración	1	5
2.2	Diferenciación	1	5
2.3	Costo de Cambio	2	4
2.4	Amenaza de Integración Vertical hacia Atrás	1	5
2.5	Dependencia respecto de los Ingresos	1	5
Total	Fuerza 3.- Poder Negociador de los Compradores	6	24

Fuerza 4. Presión de los Productos Sustitutos		Nivel de Presión 1= Muy Baja Presión 2= Baja Presión 3= Media Presión 4= Alta Presión 5= Muy Alta Presión	Rentabilidad Esperada del Sector Industrial 1= Muy Baja Rentabilidad 2= Baja Rentabilidad 3= Media Rentabilidad 4= Alta Rentabilidad 5= Muy Alta Rentabilidad
n°	Ámbito		
2.1	Nivel de Concentración	2	4
2.2	Propensión del Comprador a Sustituir	4	2
2.3	Costos de Cambio para los Compradores	2	4
2.4	Diferenciación	2	4
2.5	Trade off (Precio/Desempeño)	1	5
Total	Fuerza 4. Presión de los Productos Sustitutos	11	19

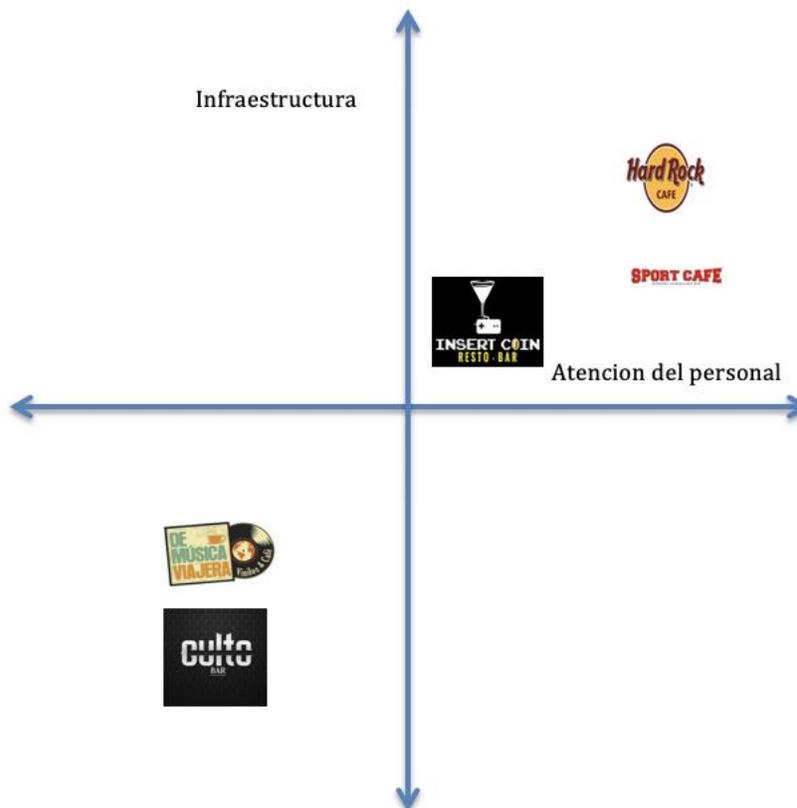
Fuerza 5. Rivalidad de la Competencia		Nivel de Rivalidad 1= Muy Baja Rivalidad 2= Baja Rivalidad 3= Media Rivalidad 4= Alta Rivalidad 5= Muy Alta Rivalidad	Rentabilidad Esperada del Sector Industrial 1= Muy Baja Rentabilidad 2= Baja Rentabilidad 3= Media Rentabilidad 4= Alta Rentabilidad 5= Muy Alta Rentabilidad
n°	Ámbito		
2.1	Número de Competidores (Tamaño/Potencia)	3	3
2.2	Crecimiento del Sector Industrial	3	3
2.3	Barreras de Salida	3	3
2.4	Diferenciación	3	3
2.5	Costos fijos	2	4
Total	Fuerza 5. Rivalidad de la Competencia	14	16

Figura N°1: Análisis de las 5 Fuerzas de Porter



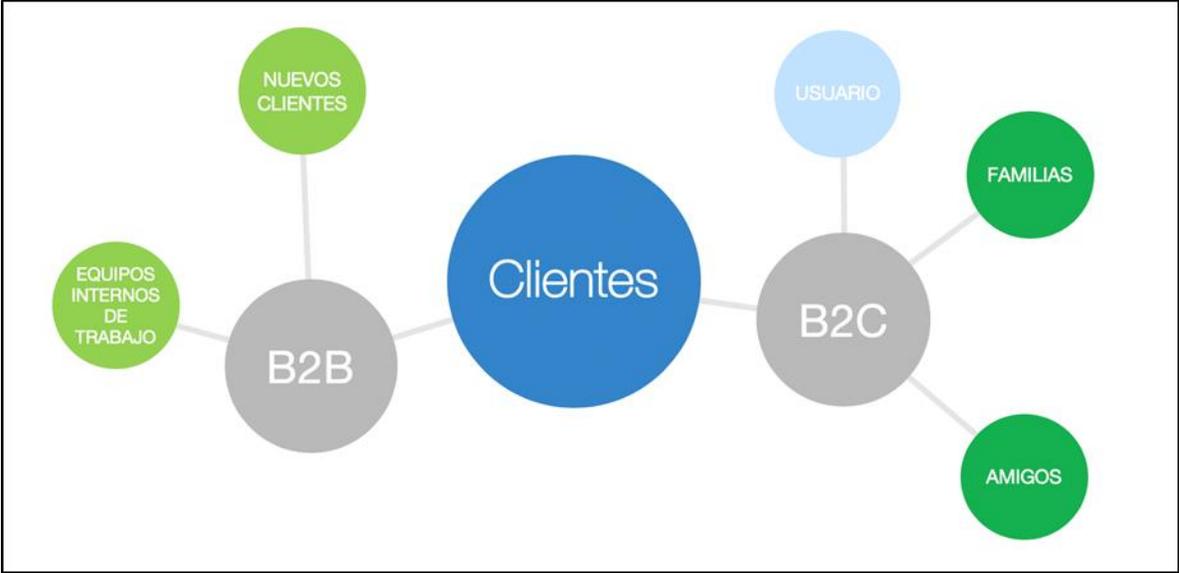
Fuente: Elaboración Propia

Figura N°2: Mapa de posicionamiento



Fuente: Elaboración propia

Figura N°3: Clasificación de clientes



Fuente: Elaboración propia

12.4. Anexo 4 – Modelo CANVAS para Needle

<p>Aliados Clave</p> <p>Aliados Técnicos:</p> <p>SCD BOSE AUDIO TECHNICS AUDIO SHURE ADVANCE AUDIO SENNHEISER CHILE MUSIC WORLD CHILE VINCENT ALLEGRO HIFI ORTOPHON ANWO CLIMATIZACION BANCOS Y OPERADORES DE TARJETAS PORTALES ELECTRONICOS EXPERTOS COLECCIONISTAS</p> <p>Aliados Comerciales:</p> <p>JUAN VALDES CAFÉ MARLEY CAFÉ COCA COLA CHILE CCU EL CIELO NEXTIME RECORDS VINILOS BRIEBA NEEDLE VINILOS SURCO VINILOS PASTELERIA BEZANILLAS TRANSBANK VELDIS ALIFOODS CIAL ALIMENTOS</p>	<p>Actividades Claves</p> <p>Relajamiento, comodidad y Ocio con un grato ambiente para disfrutar de una amplia librería de música en diversos formatos (Vinilos, cassette, vhs, minidisc, Dat, etc.) para uso personal o grupal disfrutando de una especial carta de bebidas y alimentos. Capacitación a empleados, promoción, logística.</p> <p>Recursos Claves</p> <p>La más variada tecnología de audio hi-fi y video en espacios especialmente acondicionados y cómodos para los clientes para que disfruten de la librería musical y visual junto a su elección de la carta. Dentro del equipo gerencial existe gran experiencia respecto al contenido de la biblioteca musical y el servicio lounge</p> <p>Técnicos HI-FI:</p> <p>Tornamesas, Decks, mini disc, vhs, Láser disc, televisores 4k hd, audífonos, amplificadores, cables, sistema Bluetooth, agujas, capsulas y porta cápsulas. Aislación acústica, climatización. Infraestructura, decoración ambientación. Financieros: capital de trabajo. Tecnológicos: app, web, ERP admin.</p>	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Ofrecer a todos los amantes de la música una experiencia inigualable con el mejor audio y video individual o grupal, en un lugar de relajamiento, cómodo para poder disfrutar de la más amplia librería de música acompañados de un servicio de catering (lounge) al más alto nivel, con espacios individuales, grupales. Donde el Cliente podrá disponer de los formatos de audio y video que guste y manipularlos a su gusto como parte de la memorable experiencia.</p>	<p>Relación con el Cliente</p> <p>Atención directa a través de un Lounge ubicado en la comuna de Providencia. Potenciar el relacionamiento web de la base de datos de clientes y subscriptores para gestionar información de los servicios, promociones suscripciones, noticias, eventos y principales actividades. También, se participará de todas las actividades relacionadas a la industria de la música (conciertos, revistas, web, festivales).</p> <p>Canales</p> <p>Lounge propio, plataforma Web, Suscripciones, Eventos, conciertos, revistas especializadas, festivales, ferias (Paula, sándwich, vinilo), jazz, semanas culturales, etc.</p>	<p>Segmentos de clientes</p> <p>Hombres y Mujeres entre 25 a 60 años de edad.</p> <p>Cumpleaños, aniversarios, eventos familiares</p> <p>Afición por el audio, video en distintos formatos.</p> <p>Empresas que deseen realizar eventos para sus trabajadores, lanzamientos de sellos discográficos, fiestas de fin de año</p>
<p>Estructura de costos</p> <p>Sueldos Mantenimiento de equipos de audio Pago de patentes y derechos de autor Impuestos Website Arriendo local, materias primas insumos</p>		<p>Estructura de Ingresos</p> <p>Ingresos por venta de comida, licores, café, bebidas, eventos (empresa, cumpleaños, reuniones), suscripciones, club Needle Lounge</p>		

Fuente: Elaboración propia. Apoyo "Tu modelo de negocio" (Clark, Osterwalder, pigneur 2016).

12.5. Anexo 5 – Look Needle

Ilustración Nº 1.- Imágenes de referencia look lounge



Fuente: Elaboración propia

Ilustración Nº 2.- Imágenes de referencia evolución tecnología audio personal



Fuente: Elaboración propia

Ilustración N° 3.- Imágenes de referencia



Fuente: Elaboración propia

12.6. Anexo 6 – Análisis VRIO para Needle

Detalles	Valor	Rareza	Inimitable	Organización	Implicancia Estrategica
Infraestructura/Ambientación	SI	SI	NO	SI	Ventaja Competitiva Temporal
capital Humano	SI	NO	NO	NO	Paridad Competitiva
Tecnología	SI	NO	NO	NO	Paridad Competitiva
Variedad de Productos	SI	SI	SI	SI	Ventaja Competitiva Sostenible
Canales de comunicación	SI	NO	NO	SI	Paridad Competitiva
Experiencia /Conocimiento	SI	NO	SI	NO	Ventaja Competitiva No Sostenible
Capacidad de Innovación	SI	SI	NO	SI	Ventaja Competitiva Temporal
Gestion de mantención y actualización de infraestructura de acuerdo a los gustos de los clientes	SI	SI	NO	SI	Ventaja Competitiva Temporal
Captación y fidelización de clientes	SI	NO	NO	NO	Paridad Competitiva
Gestion de Capital humano para asegurar modelo de atencion a clientes	SI	SI	NO	NO	Ventaja Competitiva Temporal

12.7. Anexo 7 – Estimación de la demanda

Tabla 3.- Mercados de referencia nacional

Actividad	Número de Empresas	Ventas en CLP
561 - Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas		
Grande	94	\$977.909.678.765
Mediana	707	\$878.219.160.229
Pequeña	6812	\$438.354.282.523
Micro	27510	\$1.381.870.922.647
Sin Ventas/Sin Información	5086	-
563 - Actividades de servicio de bebidas		
Grande	2	-
Mediana	12	-
Pequeña	196	\$9.958.902.683
Micro	572	\$38.599.123.713
Sin Ventas/Sin Información	169	-
Total	41160	\$3.724.912.070.560

Fuente: Elaboración propia, con datos del SII.

Tabla 4.- Crecimiento de mercado

Año	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Crecimiento	9%	5%	2%	4%	18%	16%	1%	10%	3%	6%	7%	4%	28%

Fuente: Elaboración propia, con datos del SII.

Tabla 5.- Crecimiento de ventas

Crecimiento propio	
PIB Tendencial	2,80%
Año 2	8,64%
Año 3	8,64%
Año 4	11,44%
Año 5	11,44%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6.- Ventas proyectadas

Ventas	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas (Santiago)	\$888.178.063	\$964.906.409	\$1.048.263.199	\$1.168.172.424	\$1.301.797.883
Ventas (Concepción)			\$88.817.806	\$98.977.539	\$110.299.429
Total	\$888.178.063	\$964.906.409	\$1.137.081.005	\$1.267.149.964	\$1.412.097.312

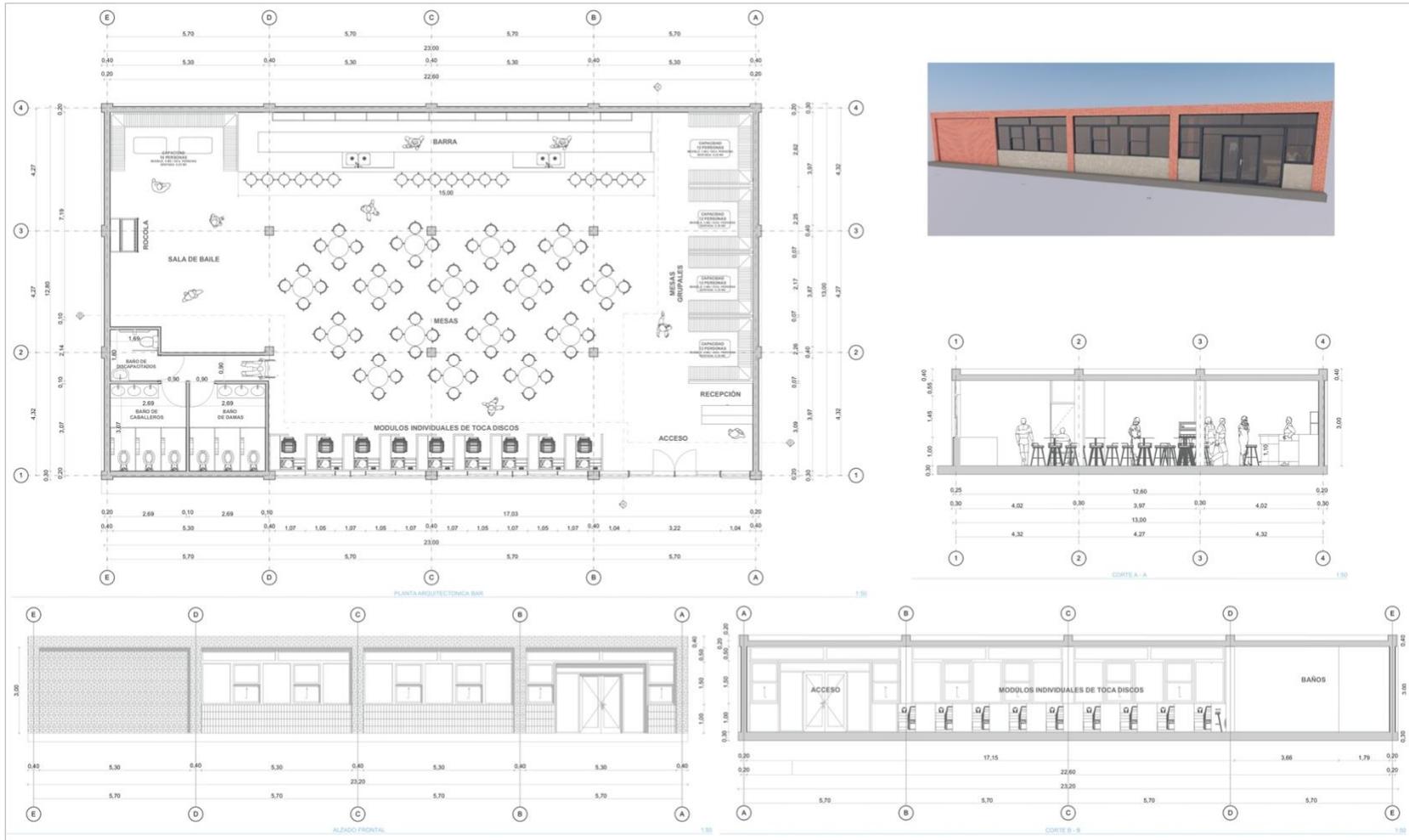
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7.- Presupuesto de Marketing

Gastos	1	2	3	4	5
Gasto de Marketing	\$17.763.561	\$9.649.064	\$11.370.810	\$12.671.500	\$14.120.973
Incentivos		\$7.932.484	\$8.613.804	\$5.928.237	\$7.236.650
Total	\$17.763.561	\$17.581.548	\$19.984.614	\$18.599.736	\$21.357.623

Fuente: Elaboración propia

12.8. Anexo 8 – Render Needle Lounge



12.9. Anexo 9 – Equipo del Proyecto

Tabla 8.- Dotación y año de incorporación

Dotación / Año	1	2	3	4	5
Chef	1	1	2	2	2
2° Chef	0	0	1	1	1
Asistente cocina	2	4	12	15	18
Auxiliar de cocina	2	4	12	15	21
Garzones	10	10	15	15	15
Bartender	2	2	3	3	3
Coperos	2	2	3	3	3
Recepcionista / Telefonista	2	3	4	5	5
Administrativo	1	1	1	2	2
Community Manager	1	1	1	1	1
Jefe de Operaciones	1	1	1	1	1
Jefe Comercial	1	1	1	1	1
Administrador General	1	1	1	1	1

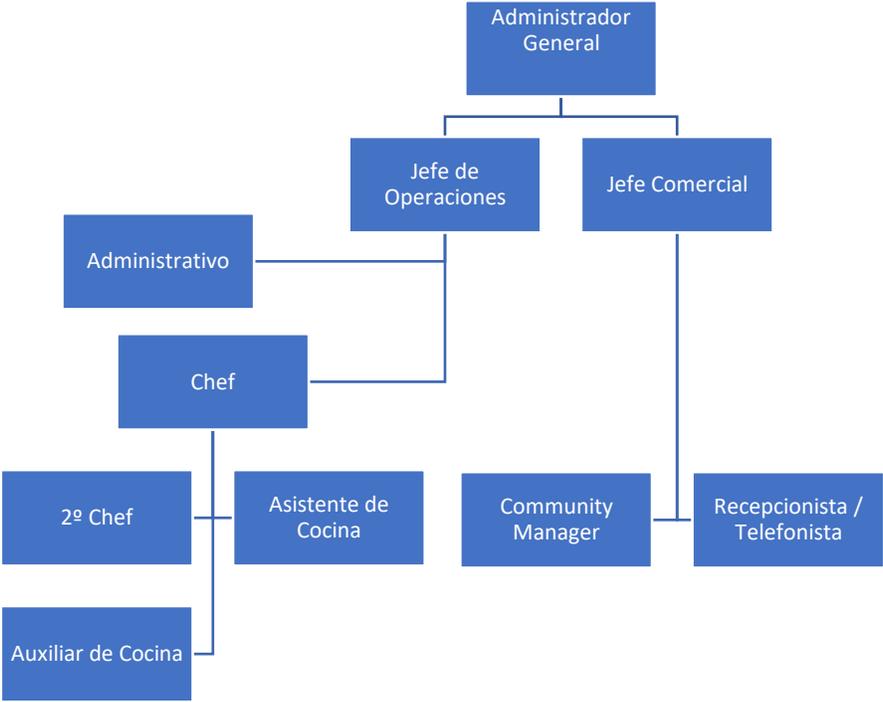
Fuente: Elaboración propia

Tabla 9.- Estructura de remuneraciones

Dotación / Año	Remuneraciones
Chef	\$ 1.500.000
2° Chef	\$ 1.000.000
Asistente cocina	\$ 530.000
Auxiliar de cocina	\$ 450.000
Garzones	\$ 400.000
Bartender	\$ 600.000
Coperos	\$ 400.000
Recepcionista / Telefonista	\$ 400.000
Administrativo	\$ 400.000
Community Manager	\$ 500.000
Jefe de Operaciones	\$ 2.000.000
Jefe Comercial	\$ 1.300.000
Administrador General	\$ 2.000.000

Fuente: Elaboración propia

Figura 4.- Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia

12.10. Anexo 10 – Tamaño de mercado de la industria

Personas totales	120										
Curvas de demanda	año 1										
Almuerzos	Ocupación		Rotacion		Cantidad de personas		Días periodo		Nº servicios		Total servicios
	s1	s2	s1	s2	s1	s2	s1	s2	s1	s2	
lunes	30,00%	38,00%	1	1	36	46	24	24	864	1.104	1.968
Martes	30,00%	38,00%	1	1	36	46	24	24	864	1.104	1.968
Miercoles	30,00%	38,00%	1	1	36	46	24	24	864	1.104	1.968
Jueves	30,00%	38,00%	1	1	36	46	24	24	864	1.104	1.968
Viernes	26,00%	38,00%	1	1	31	46	24	24	744	1.104	1.848
Sabado	16,00%	20,00%	1	1	19	24	24	24	456	576	1.032
Domingo	16,00%	20,00%	1	1	19	24	24	24	456	576	1.032
									5.112	6.672	11.784

Personas totales	120										
curvas de demanda	año 1										
Pub/Lounge	Ocupación		Rotacion		Cantidad de personas		Días periodo		Nº servicios		Total servicios
	s1	s2	s1	s2	s1	s2	s1	s2	s1	s2	
lunes	18%	22%	1	1	22	26	24	24	528	624	1.152
Martes	18%	22%	1	1	22	26	24	24	528	624	1.152
Miercoles	18%	22%	1	1	22	26	24	24	528	624	1.152
Jueves	26%	32%	1	1	31	38	24	24	744	912	1.656
Viernes	38%	60%	2	2	91	144	24	24	2184	3456	5.640
Sabado	38%	60%	2	2	91	144	24	24	2184	3456	5.640
Domingo	8%	10%	1	1	10	12	24	24	240	288	528
									6936	9984	16.920

Personas totales	120					
Curvas de demanda	año 1					
Eventos	Ocupación		Cantidad de eventos		Nº personas	
	s1	s2	s1	s2	s1	s2
lunes	98	94	1	2	98	188
Martes	98	94	1	2	98	188
Miercoles	98	94	2	3	196	282
Jueves	89	82	3	5	267	410
Viernes	29	0	0	0	0	0
Sabado	29	0	0	0	0	0
Domingo	110	108	1	1	110	108
			8	13	769	1176
Toptal personas						1945

Personas totales	120					
Curvas de demanda	año 2					
Almuerzos	Ocupación	Rotacion	Cantidad de personas	dias periodo	N servicios	
lunes	48%	1	58	48	2784	
Martes	48%	1	58	48	2784	
Miercoles	48%	1	58	48	2784	
Jueves	48%	1	58	48	2784	
Viernes	48%	1	58	48	2784	
Sabado	20%	1	24	48	1152	
Domingo	20%	1	24	48	1152	
						16224

Personas totales	120				
Curvas de demanda	año 2				
Pub/Lounge	Ocupación	Rotacion	Cantidad de personas	días periodo	N servicios
lunes	22%	1	26	48	1248
Martes	22%	1	26	48	1248
Miercoles	22%	1	26	48	1248
Jueves	36%	1	43	48	2064
Viernes	80%	2	192	48	9216
Sabado	80%	2	192	48	9216
Domingo	10%	1	12	48	576
					24816

Personas totales	120				
Curvas de demanda	año 3 al 5				
Almuerzos	Ocupación	Rotacion	Cantidad de personas	Días periodo	Nº servicios
lunes	52%	1	62	48	2976
Martes	52%	1	62	48	2976
Miercoles	52%	1	62	48	2976
Jueves	52%	1	62	48	2976
Viernes	52%	1	62	48	2976
Sabado	20%	1	24	48	1152
Domingo	20%	1	24	48	1152
					17184

Personas totales	120				
Curvas de demanda	año 3 al 5				
Pub/Lounge	Ocupación	Rotacion	Cantidad de personas	Días periodo	Nº servicios
lunes	22%	1	26	48	1248
Martes	22%	1	26	48	1248
Miercoles	22%	1	26	48	1248
Jueves	40%	1	48	48	2304
Viernes	100%	2	240	48	11520
Sabado	100%	2	240	48	11520
Domingo	10%	1	12	48	576
					29664

Personas totales	120		
Curvas de demanda	año 3 al 5		
Eventos	Capacidad Nº	Cantidad de	Nº personas S1
lunes	94	6	564
Martes	94	6	564
Miercoles	94	9	846
Jueves	72	15	1080
Viernes	0	0	0
Sabado	0	0	0
Domingo	108	4	432
		40	3486

12.11. Anexo 11 – Estimaciones financieras

Tabla 10.- Tabla de supuestos

Concepto	Descripción	Observaciones
Moneda	Peso Chileno	
Tipo de Proyección	Nominal	
Periodos de Proyección	5 años	
Tasa libre de riesgo: BCP 10 años y BCP 30 años	3,3% y 4.79% respectivamente	
Crecimiento de Ventas	Se espera un crecimiento de 51,% para todos los años.	
Depreciación		Según valores de tabla de activo inmovilizado del SII
IVA	19%	
Impuesto a la Renta	27%	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11.- Estimación de los ingresos

Ventas por Ciudad	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas (Santiago)	\$888.178.063	\$937.139.304	\$988.799.557	\$1.043.307.607	\$1.100.820.438
Ventas (Concepción)			\$88.817.806	\$93.713.930	\$98.879.956
Total	\$888.178.063	\$937.139.304	\$1.077.617.364	\$1.137.021.537	\$1.199.700.394

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12.- Estimación de los Gastos de Administración y Ventas

Concepto / Año	0	1	2	3	4	5
Arriendo de Local	\$4.230.000	\$50.760.000	\$50.760.000	\$50.760.000	\$50.760.000	\$50.760.000
Gastos básicos		\$18.000.000	\$18.000.000	\$18.000.000	\$18.000.000	\$18.000.000
Marketing		\$17.763.561	\$17.581.548	\$19.949.939	\$18.601.002	\$21.357.577
Website		\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000
TI & Software		\$12.000.000	\$12.000.000	\$12.000.000	\$12.000.000	\$12.000.000
Arriendo Concepción			\$950.000	\$11.400.000	\$11.400.000	\$11.400.000
Total	\$4.230.000	\$99.723.561	\$100.491.548	\$113.309.939	\$111.961.002	\$114.717.577

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13.- Estimación de los Gastos de puesta en marcha

Ítem	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	IVA	Costo + IVA
Constitución de la sociedad	1	\$1.000.000	\$1.000.000	\$190.000	\$1.190.000
Patente de expendio de alcoholes	1	\$30.000.000	\$30.000.000	\$5.700.000	\$35.700.000
Total	2	\$31.000.000	\$31.000.000	\$5.890.000	\$36.890.000

Fuente: Elaboración propia

12.12. Anexo 12 – Inversión Inicial

Tabla 14.- Inversión inicial

Inversión inicial	
Activo Fijo	\$183.501.400
Capital de Trabajo	76.088.880
Activo Intangible	6.450.000
Gastos de Puesta en Marcha	31.000.000
Arriendos	4.230.000
Total	301.270.280

Fuente: Elaboración propia

Ítem	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil	Depreciación Anual	IVA	Costo + IVA
Mesa Tipo 1	5	\$22.000	\$110.000	7	\$15.714	\$20.900	\$130.900
Mesa Tipo 2	20	\$60.000	\$1.200.000	7	\$171.429	\$228.000	\$1.428.000
Mesa Tipo 3	4	\$430.000	\$1.720.000	7	\$245.714	\$326.800	\$2.046.800
Mesa Tipo 4	2	\$1.390.000	\$2.780.000	7	\$397.143	\$528.200	\$3.308.200
Sillas Tipo 1	16	\$40.000	\$640.000	7	\$91.429	\$121.600	\$761.600
Sillas Tipo 2	140	\$90.000	\$12.600.000	7	\$1.800.000	\$2.394.000	\$14.994.000
Sillón Tipo 1	5	\$190.000	\$950.000	7	\$135.714	\$180.500	\$1.130.500
Sillón Tipo 2	2	\$830.000	\$1.660.000	7	\$237.143	\$315.400	\$1.975.400
Mesón Barra	1	\$1.350.000	\$1.350.000	7	\$192.857	\$256.500	\$1.606.500
Escritorios	3	\$3.000.000	\$9.000.000	5	\$1.800.000	\$1.710.000	\$10.710.000
Total	198	\$7.402.000	\$32.010.000		\$5.087.143	\$6.081.900	\$38.091.900

Ítem	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil	Depreciación Anual	IVA	Costo + IVA
Software de gestión de restaurantes	1	\$450.000	\$450.000	3	\$150.000	\$85.500	\$535.500
Desarrollo de App	1	\$6.000.000	\$6.000.000	3	\$2.000.000	\$1.140.000	\$7.140.000
Total	2	\$6.450.000	\$6.450.000		\$2.150.000	\$1.225.500	\$7.675.500

Ítem	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil	Depreciación Anual	IVA	Costo + IVA
Constitución de la sociedad	1	\$1.000.000	\$1.000.000			\$190.000	\$1.190.000
Patente de expendio de alcoholes	1	\$30.000.000	\$30.000.000			\$5.700.000	\$35.700.000
Total	2	\$31.000.000	\$31.000.000			\$5.890.000	\$36.890.000

Ítem	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil	Depreciación Anual	IVA	Costo + IVA
Cuchillos Profesionales	1	\$1.200.000	\$1.200.000	7	\$171.429	\$228.000	\$1.428.000
Ollas	1	\$750.000	\$750.000	7	\$107.143	\$142.500	\$892.500
Sartenes	1	\$830.000	\$830.000	7	\$118.571	\$157.700	\$987.700
Vajilla	200	\$13.000	\$2.600.000	7	\$371.429	\$494.000	\$3.094.000
Servilleteros	50	\$8.000	\$400.000	7	\$57.143	\$76.000	\$476.000
Alcuza	50	\$3.410	\$170.500	7	\$24.357	\$32.395	\$202.895
Saleros	50	\$1.780	\$89.000	7	\$12.714	\$16.910	\$105.910
Azucareros	50	\$4.380	\$219.000	7	\$31.286	\$41.610	\$260.610
Pimenteros	50	\$16.000	\$800.000	7	\$114.286	\$152.000	\$952.000
salseros mesa	50	\$1.260	\$63.000	7	\$9.000	\$11.970	\$74.970
tasa de te	200	\$1.780	\$356.000	7	\$50.857	\$67.640	\$423.640
tasa de café	200	\$1.190	\$238.000	7	\$34.000	\$45.220	\$283.220
plato de te	200	\$980	\$196.000	7	\$28.000	\$37.240	\$233.240
plato de café	200	\$980	\$196.000	7	\$28.000	\$37.240	\$233.240
salseros cocina	5	\$680	\$3.400	7	\$486	\$646	\$4.046
Bandejas garzones	15	\$18.000	\$270.000	7	\$38.571	\$51.300	\$321.300
Set de Cuchillería	200	\$8.000	\$1.600.000	7	\$228.571	\$304.000	\$1.904.000
Vasos y Copas	200	\$12.000	\$2.400.000	7	\$342.857	\$456.000	\$2.856.000
Delantales garzones	10	\$8.000	\$80.000	7	\$11.429	\$15.200	\$95.200
Uniformes cocina	8	\$43.000	\$344.000	7	\$49.143	\$65.360	\$409.360
Total	1741	\$2.922.440	\$12.804.900		\$1.829.271	\$2.432.931	\$15.237.831

Ítem	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil	Depreciación Anual	IVA	Costo + IVA
Decoración	1	\$4.000.000	\$4.000.000	10	\$400.000	\$760.000	\$4.760.000
Habilitación de baños	1	\$5.000.000	\$5.000.000	10	\$500.000	\$950.000	\$5.950.000
Obras Civiles	1	\$50.000.000	\$50.000.000	10	\$5.000.000	\$9.500.000	\$59.500.000
Total	3	\$59.000.000	\$59.000.000		\$5.900.000	\$11.210.000	\$70.210.000

Ítem	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil	Depreciación Anual	IVA	Costo + IVA
Refrigerador industrial	1	\$2.045.000	\$2.045.000	9	\$227.222	\$388.550	\$2.433.550
Congelador Industrial	1	\$745.000	\$745.000	9	\$82.778	\$141.550	\$886.550
Conservador de bebidas	1	\$720.000	\$720.000	9	\$80.000	\$136.800	\$856.800
Fabricador de hielo	1	\$1.490.000	\$1.490.000	9	\$165.556	\$283.100	\$1.773.100
Campana extracción	2	\$424.000	\$848.000	9	\$94.222	\$161.120	\$1.009.120
Cocina Industrial	2	\$560.000	\$1.120.000	9	\$124.444	\$212.800	\$1.332.800
Horno Industrial	1	\$930.000	\$930.000	9	\$103.333	\$176.700	\$1.106.700
Lavadero Simple	2	\$187.000	\$374.000	9	\$41.556	\$71.060	\$445.060
Lavamanos	2	\$155.000	\$310.000	9	\$34.444	\$58.900	\$368.900
Baño María	1	\$750.000	\$750.000	9	\$83.333	\$142.500	\$892.500
Plancha	1	\$431.500	\$431.500	9	\$47.944	\$81.985	\$513.485
Freidora industrial	1	\$747.000	\$747.000	9	\$83.000	\$141.930	\$888.930
Mantenedor de platos calientes	1	\$1.300.000	\$1.300.000	9	\$144.444	\$247.000	\$1.547.000
Cava para vinos de doble cámara	1	\$2.390.000	\$2.390.000	9	\$265.556	\$454.100	\$2.844.100
Lava vajillas Industria	2	\$2.470.000	\$4.940.000	9	\$548.889	\$938.600	\$5.878.600
Procesador de Alimentos Industrial	2	\$324.000	\$648.000	9	\$72.000	\$123.120	\$771.120
Hervidores de agua industrial	1	\$84.000	\$84.000	9	\$9.333	\$15.960	\$99.960
Termo Industrial	2	\$45.000	\$90.000	9	\$10.000	\$17.100	\$107.100
Licudora Industrial	2	\$130.000	\$260.000	9	\$28.889	\$49.400	\$309.400
Microondas industrial	3	\$95.000	\$285.000	9	\$31.667	\$54.150	\$339.150
Cafetera Industrial	1	\$1.265.000	\$1.265.000	9	\$140.556	\$240.350	\$1.505.350
Mesón de Acero Inoxidable	3	\$2.690.000	\$8.070.000	9	\$896.667	\$1.533.300	\$9.603.300
Pelador de papas	3	\$18.000	\$54.000	9	\$6.000	\$10.260	\$64.260
Extractor de Jugos	1	\$1.080.000	\$1.080.000	9	\$120.000	\$205.200	\$1.285.200
Carro para Bandejas	2	\$80.000	\$160.000	9	\$17.778	\$30.400	\$190.400
Estanterías	2	\$1.000.000	\$2.000.000	7	\$285.714	\$380.000	\$2.380.000
Pantallas LED	8	\$470.000	\$3.760.000	6	\$626.667	\$714.400	\$4.474.400
Blue Ray	8	\$280.000	\$2.240.000	6	\$373.333	\$425.600	\$2.665.600
VHS usados	10	\$40.000	\$400.000	5	\$80.000	\$76.000	\$476.000
iPod	10	\$200.000	\$2.000.000	6	\$333.333	\$380.000	\$2.380.000
Equipamiento Audio Hi Fi	1		\$15.350.000	6	\$2.558.333	\$2.916.500	\$18.266.500
Computadores	3	\$500.000	\$1.500.000	6	\$250.000	\$285.000	\$1.785.000
Tablet	10	\$180.000	\$1.800.000	6	\$300.000	\$342.000	\$2.142.000
Dispensador de cervezas	1	\$1.200.000	\$1.200.000	9	\$133.333	\$228.000	\$1.428.000
Computador registradora	1	\$300.000	\$300.000	6	\$50.000	\$57.000	\$357.000
Equipos de aire acondicionado	1	\$18.000.000	\$18.000.000	10	\$1.800.000	\$3.420.000	\$21.420.000
Total	95	\$43.325.500	\$79.686.500		\$10.250.325	\$15.140.435	\$94.826.935

12.13. Anexo 13 – Capital de Trabajo

Tabla 15.- Capital de Trabajo y variación en capital de trabajo

	Año 1											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	5%	5%	5%	5%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Ventas	\$44.408.903	\$44.408.903	\$44.408.903	\$44.408.903	\$88.817.806	\$88.817.806	\$88.817.806	\$88.817.806	\$88.817.806	\$88.817.806	\$88.817.806	\$88.817.806
Saldo		\$52.129.516	\$24.200.700	\$12.100.350	\$0	\$11.747.231	\$34.285.825	\$56.824.420	\$79.363.014	\$101.901.608	\$124.440.203	\$146.978.797
Inyección de KT	\$41.449.935											
Pagos	\$31.086.232	\$31.086.232	\$31.086.232	\$31.086.232	\$62.172.464	\$62.172.464	\$62.172.464	\$62.172.464	\$62.172.464	\$62.172.464	\$62.172.464	\$62.172.464
Pagos a 30		\$13.322.671	\$13.322.671	\$13.322.671	\$13.322.671	\$26.645.342	\$26.645.342	\$26.645.342	\$26.645.342	\$26.645.342	\$26.645.342	\$26.645.342
Costo de Ventas (30 días)		\$28.865.787	\$28.865.787	\$28.865.787	\$28.865.787	\$28.865.787	\$28.865.787	\$28.865.787	\$28.865.787	\$28.865.787	\$28.865.787	\$28.865.787
Remuneraciones (contado)	\$13.168.000	\$13.168.000	\$13.168.000	\$13.168.000	\$13.168.000	\$13.168.000	\$13.168.000	\$13.168.000	\$13.168.000	\$13.168.000	\$13.168.000	\$13.168.000
Leyes Sociales (30 días)		\$3.292.000	\$3.292.000	\$3.292.000	\$3.292.000	\$3.292.000	\$3.292.000	\$3.292.000	\$3.292.000	\$3.292.000	\$3.292.000	\$3.292.000
GAV (30 días)		\$8.310.297	\$8.310.297	\$8.310.297	\$8.310.297	\$8.310.297	\$8.310.297	\$8.310.297	\$8.310.297	\$8.310.297	\$8.310.297	\$8.310.297
Honorarios		\$166.667	\$166.667	\$166.667	\$166.667	\$166.667	\$166.667	\$166.667	\$166.667	\$166.667	\$166.667	\$166.667
Capex		\$15.828.466										
Egresos	\$13.168.000	\$53.802.750	\$53.802.750	\$53.802.750	\$53.802.750	\$53.802.750	\$53.802.750	\$53.802.750	\$53.802.750	\$53.802.750	\$53.802.750	\$53.802.750
IVA												
IVA Debito	\$5.906.384	\$8.437.692	\$8.437.692	\$8.437.692	\$14.344.076	\$16.875.383	\$16.875.383	\$16.875.383	\$16.875.383	\$16.875.383	\$16.875.383	\$16.875.383
IVA Credito	\$0	\$7.063.456	\$7.063.456	\$7.063.456	\$7.063.456	\$7.063.456	\$7.063.456	\$7.063.456	\$7.063.456	\$7.063.456	\$7.063.456	\$7.063.456
Cuadratura IVA	\$5.906.384	\$1.374.236	\$1.374.236	\$1.374.236	\$7.280.620	\$9.811.927	\$9.811.927	\$9.811.927	\$9.811.927	\$9.811.927	\$9.811.927	\$9.811.927
PPM (3%)	\$1.332.267	\$1.332.267	\$1.332.267	\$1.332.267	\$2.664.534	\$2.664.534	\$2.664.534	\$2.664.534	\$2.664.534	\$2.664.534	\$2.664.534	\$2.664.534
Presupuesto de Caja	\$52.129.516	\$24.200.700	\$12.100.350	\$0	\$11.747.231	\$34.285.825	\$56.824.420	\$79.363.014	\$101.901.608	\$124.440.203	\$146.978.797	\$169.517.391

	Años					
	0	1	2	3	4	5
Capital de Trabajo	\$41.449.935	\$46.856.965	\$53.880.868	\$56.851.077	\$59.985.020	\$0
Var Capital de Trabajo	\$41.449.935	\$5.407.030	\$7.023.903	\$2.970.209	\$3.133.943	\$0

Fuente: Elaboración propia

12.15. Anexo 15 – Sensibilización

Tabla 17.- Punto de Equilibrio

Tasa de Impuestos	27%					
Item / Años	0	1	2	3	4	5
Ventas		\$888.178.063	\$937.139.304	\$1.077.617.364	\$1.137.021.537	\$1.199.700.394
Costos de Ventas (39%)		-\$346.389.445	-\$365.484.329	-\$420.270.772	-\$443.438.399	-\$467.883.154
Margen Bruto		\$541.788.618	\$571.654.976	\$657.346.592	\$693.583.138	\$731.817.240
GAV						
Remuneraciones		-\$197.520.000	-\$225.840.000	-\$390.640.612	-\$435.520.612	-\$487.000.612
Honorarios		-\$2.000.000	-\$2.000.000	-\$2.000.000	-\$2.000.000	-\$2.000.000
Gastos		-\$99.723.561	-\$100.213.877	-\$112.107.203	-\$109.379.660	-\$109.790.518
Depreciaciones y Amortizaciones		-\$25.216.740	-\$25.216.740	-\$30.983.425	-\$30.983.425	-\$30.983.425
UAI		\$217.328.317	\$215.450.427	\$118.813.860	\$114.408.193	\$100.755.790
Impuestos		\$58.678.646	\$58.963.777	\$32.079.742	\$30.890.212	\$27.204.063
Utilidad Neta		\$276.006.963	\$274.414.204	\$150.893.602	\$145.298.405	\$127.959.853
Margen Bruto (%)		39%	39%	39%	39%	39%
Costos Fijos		\$324.460.301	\$356.204.549	\$538.532.731	\$572.174.945	\$631.061.450
Punto de Equilibrio	0	1	2	3	4	5
		\$531.902.133	\$583.841.833	\$882.840.543	\$949.467.123	\$1.034.526.967

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18.- Disminución de ventas que genera VAN igual a 0

Tasa de Impuestos	27%	888178062,9	937139304,2	1077617364	1137021537	1199700394						
Factor	80%		5,51%	5,51%	5,51%	5,51%						
		-20%	-20%	-20%	-20%	-20%						
	0	1	2	3	4	5						
Ventas	\$	712.949.231	\$	752.250.899	\$	865.014.013	\$	912.698.325	\$	963.011.258		
Costos de Ventas (39%)	-\$	278.050.200	-\$	293.377.851	-\$	337.355.465	-\$	355.952.347	-\$	375.574.391		
Margen Bruto	\$	434.899.031	\$	458.873.048	\$	527.658.548	\$	556.745.978	\$	587.436.867		
GAV												
Remuneraciones	-\$	197.520.000	-\$	225.840.000	-\$	390.640.612	-\$	435.520.612	-\$	487.000.612		
Honorarios	-\$	2.000.000	-\$	2.000.000	-\$	2.000.000	-\$	2.000.000	-\$	2.000.000		
Gastos	-\$	99.723.561	-\$	100.213.877	-\$	112.107.203	-\$	109.169.176	-\$	109.587.716		
Depreciaciones y Amortizaciones	-\$	25.216.740	-\$	25.216.740	-\$	30.983.425	-\$	30.983.425	-\$	30.983.425		
UAI	\$	110.438.730	\$	105.602.432	-\$	8.072.691	-\$	20.927.234	-\$	42.134.885		
Impuestos	-\$	29.818.457	-\$	28.512.657	\$	2.179.627	\$	5.650.353	\$	11.376.419		
Utilidad Neta	\$	80.620.273	\$	77.089.775	-\$	5.893.064	-\$	15.276.881	-\$	30.758.466		
Flujo de Caja												
EBIT (1-T)	\$	80.620.273	\$	77.089.775	-\$	5.893.064	-\$	15.276.881	-\$	30.758.466		
Depreciaciones y Amortizaciones	\$	25.216.740	\$	25.216.740	\$	30.983.425	\$	30.983.425	\$	30.983.425		
CAPEX	-\$	15.828.466	-\$	13.306.792	-\$	14.795.985	-\$	11.697.642	-\$	8.599.300		
Inversiones												
Activo Fijo	-\$	183.501.400	\$	-	-\$	45.875.350	\$	-	\$	-		
Capital de Trabajo	-\$	76.088.880	\$	29.231.915	-\$	7.023.903	-\$	2.970.209	-\$	3.133.943		
Activo Intangible	-\$	6.450.000	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-		
Gastos de Puesta en Marcha	-\$	35.230.000										
Recuperación del KT												
Valor de Desecho									\$	299.994.578		
Flujo de Caja Bruto	-\$	301.270.280	\$	119.240.461	\$	81.975.820	-\$	38.551.183	\$	874.959	\$	291.620.237
Tasa	13,07%											
VAN	\$	-										

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19.- Caso Pesimista

Tasa de Impuestos	27%	888178062,9	937139304,2	1077617364	1137021537	1199700394
Factor	70%		5,51%	5,51%	5,51%	5,51%
		-30%	-30%	-30%	-30%	-30%
	0	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 621.724.644	\$ 655.997.513	\$ 754.332.154	\$ 795.915.076	\$ 839.790.276	
Costos de Ventas (39%)	-\$ 242.472.611	-\$ 255.839.030	-\$ 294.189.540	-\$ 310.406.880	-\$ 327.518.208	
Margen Bruto	\$ 379.252.033	\$ 400.158.483	\$ 460.142.614	\$ 485.508.196	\$ 512.272.068	
GAV						
Remuneraciones	-\$ 197.520.000	-\$ 225.840.000	-\$ 390.640.612	-\$ 435.520.612	-\$ 487.000.612	
Honorarios	-\$ 2.000.000	-\$ 2.000.000	-\$ 2.000.000	-\$ 2.000.000	-\$ 2.000.000	
Gastos	-\$ 99.723.561	-\$ 103.147.809	-\$ 114.908.695	-\$ 110.670.908	-\$ 111.077.414	
Depreciaciones y Amortizaciones	-\$ 25.216.740	-\$ 25.216.740	-\$ 30.983.425	-\$ 30.983.425	-\$ 30.983.425	
UAI	\$ 54.791.732	\$ 43.953.934	-\$ 78.390.117	-\$ 93.666.749	-\$ 118.789.382	
Impuestos	-\$ 14.793.768	-\$ 11.867.562	\$ 21.165.332	\$ 25.290.022	\$ 32.073.133	
Utilidad Neta	\$ 39.997.964	\$ 32.086.372	-\$ 57.224.786	-\$ 68.376.726	-\$ 86.716.249	
Flujo de Caja						
EBIT (1-T)	\$ 39.997.964	\$ 32.086.372	-\$ 57.224.786	-\$ 68.376.726	-\$ 86.716.249	
Depreciaciones y Amortizaciones	\$ 25.216.740	\$ 25.216.740	\$ 30.983.425	\$ 30.983.425	\$ 30.983.425	
CAPEX	-\$ 15.828.466	-\$ 13.306.792	-\$ 14.795.985	-\$ 11.697.642	-\$ 8.599.300	
Inversiones						
Activo Fijo	-\$ 183.501.400	\$ -	\$ -	-\$ 45.875.350	\$ -	\$ -
Capital de Trabajo	-\$ 76.088.880	\$ 29.231.915	-\$ 7.023.903	-\$ 2.970.209	-\$ 3.133.943	\$ -
Activo Intangible	-\$ 6.450.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de Puesta en Marcha	-\$ 35.230.000					
Recuperación del KT						
Valor de Desecho						\$ 292.521.620
Flujo de Caja Bruto	-\$ 301.270.280	\$ 78.618.153	\$ 36.972.417	-\$ 89.882.904	-\$ 52.224.887	\$ 228.189.496
Tasa	13,07%					
VAN	-\$ 173.464.152					

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20.- Caso Optimista

Tasa de Impuestos	27%	888178062,9	937139304,2	1077617364	1137021537	1199700394				
Factor	130%		5,51%	5,51%	5,51%	5,51%				
		30%	30%	30%	30%	30%				
	0	1	2	3	4	5				
Ventas	\$	1.154.631.482	\$	1.218.281.095	\$	1.400.902.573	\$	1.478.127.998	\$	1.559.610.512
Costos de Ventas (39%)	-\$	450.306.278	-\$	475.129.627	-\$	546.352.003	-\$	576.469.919	-\$	608.248.100
Margen Bruto	\$	704.325.204	\$	743.151.468	\$	854.550.569	\$	901.658.079	\$	951.362.412
GAV										
Remuneraciones	-\$	197.520.000	-\$	225.840.000	-\$	390.640.612	-\$	435.520.612	-\$	487.000.612
Honorarios	-\$	2.000.000	-\$	2.000.000	-\$	2.000.000	-\$	2.000.000	-\$	2.000.000
Gastos	-\$	99.723.561	-\$	103.147.809	-\$	114.908.695	-\$	110.670.908	-\$	111.077.414
Depreciaciones y Amortizaciones	-\$	25.216.740	-\$	25.216.740	-\$	30.983.425	-\$	30.983.425	-\$	30.983.425
UAI	\$	379.864.903	\$	386.946.920	\$	316.017.838	\$	322.483.134	\$	320.300.962
Impuestos	-\$	102.563.524	-\$	104.475.668	-\$	85.324.816	-\$	87.070.446	-\$	86.481.260
Utilidad Neta	\$	277.301.379	\$	282.471.251	\$	230.693.022	\$	235.412.688	\$	233.819.703
Flujo de Caja										
EBIT (1-T)	\$	277.301.379	\$	282.471.251	\$	230.693.022	\$	235.412.688	\$	233.819.703
Depreciaciones y Amortizaciones	\$	25.216.740	\$	25.216.740	\$	30.983.425	\$	30.983.425	\$	30.983.425
CAPEX	-\$	15.828.466	-\$	13.306.792	-\$	14.795.985	-\$	11.697.642	-\$	8.599.300
Inversiones										
Activo Fijo	-\$	183.501.400	\$	-	-\$	45.875.350	\$	-	\$	-
Capital de Trabajo	-\$	76.088.880	\$	29.231.915	-\$	7.023.903	-\$	3.133.943	\$	-
Activo Intangible	-\$	6.450.000	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Gastos de Puesta en Marcha	-\$	35.230.000								
Recuperación del KT										
Valor de Desecho									\$	292.521.620
Flujo de Caja Bruto	-\$	301.270.280	\$	315.921.567	\$	287.357.296	\$	198.034.903	\$	251.564.527
Tasa	13,07%									
VAN	\$	790.827.440								

Fuente: Elaboración propia

12.16. Anexo 16 – Flujo del Inversionista

Tabla 21.- Flujo del Inversionista

Tasa de Impuestos		27%										
	0	1	2	3	4	5						
Ventas	\$	888.178.063	\$	937.139.304	\$	1.077.617.364	\$	1.137.021.537	\$	1.199.700.394		
Costos de Ventas (39%)	-\$	346.389.445	-\$	365.484.329	-\$	420.270.772	-\$	443.438.399	-\$	467.883.154		
Margen Bruto	\$	541.788.618	\$	571.654.976	\$	657.346.592	\$	693.583.138	\$	731.817.240		
GAV												
Remuneraciones	-\$	197.520.000	-\$	225.840.000	-\$	390.640.612	-\$	435.520.612	-\$	487.000.612		
Honorarios	-\$	2.000.000	-\$	2.000.000	-\$	2.000.000	-\$	2.000.000	-\$	2.000.000		
Gastos	-\$	99.723.561	-\$	103.147.809	-\$	114.908.695	-\$	110.670.908	-\$	111.077.414		
Depreciaciones y Amortizaciones	-\$	25.216.740	-\$	25.216.740	-\$	30.983.425	-\$	30.983.425	-\$	30.983.425		
UAI	\$	217.328.317	\$	215.450.427	\$	118.813.860	\$	114.408.193	\$	100.755.790		
Intereses	-\$	142.357.019	-\$	127.970.255	-\$	71.497.942	\$	-	\$	-		
UAI	\$	74.971.298	\$	87.480.172	\$	47.315.918	\$	114.408.193	\$	100.755.790		
Impuestos	-\$	20.242.251	-\$	23.619.646	-\$	12.775.298	-\$	30.890.212	-\$	27.204.063		
Utilidad Neta	\$	54.729.048	\$	63.860.525	\$	34.540.620	\$	83.517.981	\$	73.551.727		
Flujo de Caja												
Utilidad Neta	\$	54.729.048	\$	63.860.525	\$	34.540.620	\$	83.517.981	\$	73.551.727		
Depreciaciones y Amortizaciones	\$	25.216.740	\$	25.216.740	\$	30.983.425	\$	30.983.425	\$	30.983.425		
CAPEX	-\$	15.828.466	-\$	13.306.792	-\$	14.795.985	-\$	11.697.642	-\$	8.599.300		
Amortización de la deuda	-\$	4.918.053	-\$	19.304.817	-\$	75.777.130	\$	-	\$	-		
Inversiones												
Activo Fijo	-\$	183.501.400	\$	-	-\$	45.875.350	\$	-	\$	-		
Capital de Trabajo	-\$	76.088.880	\$	29.231.915	-\$	7.023.903	-\$	2.970.209	-\$	3.133.943		
Activo Intangible	-\$	6.450.000	\$	-	-\$	-	\$	-	\$	-		
Prestamo	\$	100.000.000										
Gastos de Puesta en Marcha	-\$	35.230.000										
Recuperación del KT												
Valor de Desecho									\$	288.529.648		
Flujo del inversionista	-\$	201.270.280	\$	88.431.183	\$	49.441.753	-\$	73.894.628	\$	99.669.820	\$	384.465.500
Tasa		14,75%										
VAN	\$	115.123.358										

Fuente: Elaboración propia

12.17. Anexo 17 – Balance Projectado

ACTIVOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS CIRCULANTES					
Efectivo y equivalente del efectivo	\$307.791.663	\$432.839.398	\$318.066.208	\$318.577.830	\$328.150.984
Otros activos financieros circulantes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros activos no financieros circulantes	\$4.230.000	\$4.230.000	\$4.230.000	\$4.230.000	\$4.230.000
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar circulantes	\$26.645.342	\$78.094.942	\$89.801.447	\$94.751.795	\$99.975.033
Inventarios circulantes	\$28.865.787	\$30.457.027	\$35.022.564	\$36.953.200	\$38.990.263
Activos por impuestos circulantes					
ACTIVOS CIRCULANTES TOTALES	\$367.532.792	\$545.621.367	\$447.120.219	\$454.512.825	\$471.346.279
ACTIVOS NO CIRCULANTES					
Otros activos financieros no circulantes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros activos no financieros no circulantes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activos intangibles distintos de la plusvalía (intangibles)	\$4.300.000	\$2.150.000	\$4.300.000	\$2.150.000	\$4.300.000
Plusvalía	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Propiedades, planta y equipo	\$176.263.126	\$150.674.713	\$175.549.184	\$104.085.420	\$78.497.007
Propiedad de inversión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activos por impuestos diferidos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVOS NO CIRCULANTES TOTALES	\$180.563.126	\$152.824.713	\$179.849.184	\$106.235.420	\$82.797.007
TOTAL ACTIVOS	\$548.095.918	\$698.446.080	\$626.969.403	\$560.748.245	\$554.143.286
PATRIMONIO Y PASIVOS					
PASIVOS CIRCULANTES					
Otros pasivos financieros circulantes					
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar circulantes	\$45.325.787	\$49.277.027	\$67.575.949	\$73.246.584	\$79.573.647
Pasivos por impuestos circulantes	\$58.678.646	\$58.963.777	\$34.393.150	\$32.795.854	\$29.108.530
Otros pasivos no financieros circulantes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PASIVOS CIRCULANTES TOTALES	\$104.004.433	\$108.240.804	\$101.969.099	\$106.042.438	\$108.682.177
TOTAL PASIVOS	\$104.004.433	\$108.240.804	\$101.969.099	\$106.042.438	\$108.682.177
PATRIMONIO					
Capital emitido	\$301.270.280	\$444.091.486	\$447.384.070	\$378.886.514	\$377.089.573
Ganancias acumuladas	\$142.821.206	\$146.113.790	\$77.616.234	\$75.819.293	\$68.371.536
Acciones propias en cartera	\$ -				
Otras reservas	\$ -				
PATRIMONIO TOTAL	\$444.091.486	\$590.205.276	\$525.000.304	\$454.705.807	\$445.461.109
TOTAL PATRIMONIO Y PASIVOS	\$548.095.918	\$698.446.080	\$626.969.403	\$560.748.245	\$554.143.286

Fuente: Elaboración propia

12.18. Anexo 18 – Análisis Financiero

Indicadores de Rentabilidad		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Margen de utilidad Operacional	Ut Ops o EBIT	\$217.328.317	24,5%	\$218.384.359	23,3%	\$127.382.037	11,8%	\$121.466.126	10,7%	\$107.809.371	9,0%
	Ventas	\$888.178.063		\$937.139.304		\$1.077.617.364		\$1.137.021.537		\$1.199.700.394	
Margen de utilidad	Ut. Neta	\$158.649.672	17,9%	\$159.420.582	17,0%	\$92.988.887	8,6%	\$88.670.272	7,8%	\$78.700.841	6,6%
	Ventas	\$888.178.063		\$937.139.304		\$1.077.617.364		\$1.137.021.537		\$1.199.700.394	
ROA	Ut Ops o EBIT	\$217.328.317	39,7%	\$218.384.359	31,3%	\$127.382.037	20,3%	\$121.466.126	21,7%	\$107.809.371	19,5%
	Activos	\$548.095.918		\$698.446.080		\$626.969.403		\$560.748.245		\$554.143.286	
ROE	Ut. Neta	\$158.649.672	35,7%	\$159.420.582	27,0%	\$92.988.887	17,7%	\$88.670.272	19,5%	\$78.700.841	17,7%
	Patrimonio	\$444.091.486		\$590.205.276		\$525.000.304		\$454.705.807		\$445.461.109	

Indicadores de Endeudamiento		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Razón de deuda	Deuda total	\$104.004.433	19,0%	\$108.240.804	15,5%	\$101.969.099	16,3%	\$106.042.438	18,9%	\$108.682.177	19,6%
	Activo Total	\$548.095.918		\$698.446.080		\$626.969.403		\$560.748.245		\$554.143.286	
Leverage	Deuda total	\$104.004.433	23,4%	\$108.240.804	18,3%	\$101.969.099	19,4%	\$106.042.438	23,3%	\$108.682.177	24,4%
	Patrimonio	\$444.091.486		\$590.205.276		\$525.000.304		\$454.705.807		\$445.461.109	
Composición de deuda	Pasivo circulante	\$104.004.433	100,0%	\$108.240.804	100,0%	\$101.969.099	100,0%	\$106.042.438	100,0%	\$108.682.177	100,0%
	Pasivo total	\$104.004.433		\$108.240.804		\$101.969.099		\$106.042.438		\$108.682.177	

Indicadores de Liquidez		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Capital de trabajo	Activo circulante	\$367.532.792	\$263.528.359	\$545.621.367	\$437.380.563	\$447.120.219	\$345.151.120	\$454.512.825	\$348.470.387	\$471.346.279	\$362.664.102
	Pasivo circulante	\$104.004.433		\$108.240.804		\$101.969.099		\$106.042.438		\$108.682.177	
Razón corriente	Activo circulante	\$367.532.792	3,5	\$545.621.367	5,0	\$447.120.219	4,4	\$454.512.825	4,3	\$471.346.279	4,3
	Pasivo circulante	\$104.004.433		\$108.240.804		\$101.969.099		\$106.042.438		\$108.682.177	
Test ácido	Activo circulante - Inventario	\$338.667.005	3,3	\$515.164.340	4,8	\$412.097.655	4,0	\$417.559.625	3,9	\$432.356.016	4,0
	Pasivo circulante	\$104.004.433		\$108.240.804		\$101.969.099		\$106.042.438		\$108.682.177	

Fuente: Elaboración propia

12.19. Anexo 19 – Carta Needle

NUESTRAS PROPUESTAS

- SIDE 1* Surtido de carnes para 4 personas (cerdo, vacuno, pollo, choricitos, babyfarras) Papas fritas 150 gr o 4 empanaditas de queso
- SIDE 2* Surtido de quesos y jamones para 4 personas (quesos, cheddar, cabra, gruyere, camembert/jamones: serrano, york e ibérico)
- SIDE 3* Costillas de cerdo barbecue estilo americano, acompañado de papas fritas o verduras
- SIDE 4* Lomo vetado tipo bife de chorizo, acompañado de papas fritas, ensalada de papas o verduras salteadas
- SIDE 5* Hamburguesa casera 300 grms (lechuga, tocino, cebolla, aceituna y mayonesa), acompañado de papas fritas

LISTA DE PRECIOS

<i>SIDE 1</i>	\$ 15.990
<i>SIDE 2</i>	\$ 16.990
<i>SIDE 3</i>	\$ 10.900
<i>SIDE 4</i>	\$ 12.990
<i>SIDE 5</i>	\$ 9.990

NUESTRAS INVITACIONES

- Lado A* Vodka, Tequila, Gin y agua tónica
- Lado B* Whisky, Drambuie, Licor de avellanas
- Lado C* Ron cañejo, jugo de naranja, limon y granadina
- Lado Oscuro* Shot whisky, Ron, Vodka, pisco fina selección
- Cervezas Nacionales* Cristal, Escudo, Royal Guard
- Cervezas Importadas* Heineken, Corona, Stella Artois, Clasberg
- Cervezas Artesanales* Austral, Kunstman, Capital, Kross

LISTA DE PRECIOS

<i>LADO A</i>	\$ 6.900
<i>LADO B</i>	\$ 6.900
<i>LADO C</i>	\$ 5.900
<i>LADO OSCURO</i>	\$ 7.340
<i>CERVEZAS CERVEZAS NACIONALES</i>	\$ 3.990
<i>CERVEZAS IMPORTADAS</i>	\$ 4.990
<i>CERVEZAS ARTESANALES</i>	\$ 5.990